Gestion de projet

Raphaël H Cohen

Concevoir et lancer un projet

De l'idée au succès sans business plan

- Augmenter son employabilité
- Identifier les opportunités
- Valider la faisabilité du projet
- Éviter le gaspillage des ressources
- Convaincre les investisseurs et décideurs

EYROLLES

Copyright © 2016 Eyrolles.

Gestion de projet

Concevoir et lancer un projet

Les décideurs et les porteurs de projets trouveront dans cet ouvrage le modèle IpOp (Innovation par les Opportunités), qui reprend les critères de validation des entrepreneurs qui ont réussi. L'arbre de décision proposé, qu'investisseurs et cadres supérieurs devraient utiliser pour allouer des ressources à un projet, permet d'éviter le gaspillage des ressources. L'auteur guide également les innovateurs dans l'analyse de leur projet pour qu'ils puissent vérifier de façon systématique sa faisabilité, développer un plan d'action et le présenter dans un dossier d'opportunité, plus convaincant qu'un business plan. La rigueur de réflexion préconisée complète l'intuition et la créativité, toujours utiles mais insuffisantes pour assurer la maturation de chaque projet ou innovation.

Ce livre nourrit ainsi trois objectifs principaux en aidant :

- les entreprises à mieux sélectionner les projets qui le méritent ;
- les entreprises à acquérir des avantages concurrentiels ;
- les innovateurs à concrétiser leurs idées.

Le modèle IpOp, adopté par des multinationales, des banques, des hôpitaux ainsi que par des startups et des incubateurs, est considéré comme une pratique d'excellence pour la validation des projets.

Le site ***www.IpOpModel.net*** offre un prolongement du livre sur le Web. Accessible à tous les possesseurs de l'ouvrage, il met à disposition d'autres exemples.

Expert en agilité professionnelle, **Raphaël H Cohen** a mis au point le modèle IpOp, enseigné en formation exécutive et dans des business schools renommées. Ses méthodes dynamisent l'innovation, les comportements entrepreneuriaux et l'acquisition d'avantages concurrentiels.

Copyright © 2016 Eyrolles.

www.editions-eyrolles.com

Concevoir et lancer un projet

De l'idée au succès

Copyright © 2016 Eyrolles.

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Infographies : auteur

Copyright © 2016 Eyrolles.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56294-1

Raphaël H Cohen

Concevoir et lancer un projet

De l'idée au succès

2e édition revue et augmentée

Copyright © 2016 Eyrolles.

EYROLLES

Copyright © 2016 Eyrolles.

Sommaire

Introduction – Une réelle alternative à la production d'un *business plan* 1

Le lecteur cible 3

Utilisation de ce livre 4

Avertissement 5

Chapitre 1 – Au commencement était l'opportunité… 7

L'identification des souffrances, des besoins et des désirs 9

La solution* innovante 15

Chapitre 2 – Il n'y a pas que la technologie ! 19

Ne pas confondre invention et innovation 21

Démocratiser l'innovation 24

Chapitre 3 – Réfléchissez avant de vous engager 31

Les opportunités* sont comme un mariage 33

Les quatre revues* IpOp 33

Réitérer pour mûrir 35

Fini le gaspillage de ressources* ! 37

Les avantages du « *quick and dirty* »… 39

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 4 – Les inconnues sont vos meilleures amies 41
Tous les projets ont leur lot d'inconnues* 43
Beaucoup d'inconnues* sont cachées 44
Pourquoi les inconnues* sont vos meilleures amies 46
Foncer ou ne pas foncer, telle est la question 48
La démarche IpOp pour passer de l'idée au lancement du projet 49
Faire l'inventaire des inconnues* 53
Déterminer les inconnues* prioritaires 56
Minimiser le niveau des inconnues* 57
La surveillance des inconnues* 58

Chapitre 5 – Préparer l'adoption 61
Vérifier la compatibilité de l'opportunité* avec la mission* de l'investisseur* 63
La contribution aux ICP de l'organisation 65

Chapitre 6 – Il était une fois un SBD*... 67

Chapitre 7 – La loi du plus concurrentiel 75
Un prérequis pour prendre les devants 77
Identifier les alternatives* 77
Comment identifier les critères de décision client* (CDC) ? 79
Les pièges classiques du choix des CDC 81
Les 5 F (*check-list* des CDC) 83
Le *benchmarking client** 86
Définir les domaines d'excellence 88

Chapitre 8 – Histoire d'ECU 91
L'expérience client unique* est la clé du succès 93
La raison irrésistible d'achat 94
La description de l'ECU* 95

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'*elevator pitch** 99
Les bénéfices des parties prenantes* 101

Chapitre 9 – *Top model* économique 105
Le *business model* ou modèle d'affaires 107
Des limites indispensables 108
Analyse de la chaîne d'activités* 110
Modèle économique* et modèle d'affaires 112
Choix du modèle économique* 114
Quelques principes du succès 118

Chapitre 10 – *Time to KISs* 121
Les KISs définissent votre succès 123
Les indicateurs clés de succès 124
Se donner un horizon 125
Se fixer des objectifs* 126
La définition de l'échec* 128
Conséquences d'un échec 130
Les définitions du succès* et de l'échec* sont équivalentes à un contrat 131
La crédibilité dépend de la façon dont on définit le succès et l'échec 133

Chapitre 11 – Les facteurs sonneront plus de trois fois 137
L'analyse SWOT 139
L'approche « *bottom-up* » 140
L'identification des facteurs* 141
Les différents types de facteurs* 142
Le tri des facteurs* 143
L'analyse des facteurs* 144

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Chapitre 12 – Au service des parties prenantes 147
Les parties prenantes* 149
Les aspirations* des parties prenantes* 151
*Drivers** et *satisfiers** 154
Les résistances* des parties prenantes* 154
L'intérêt d'analyser les aspirations* et les résistances* 155
Les contraintes* 156
Le *benchmarking** des investisseurs 160

Chapitre 13 – Le passage à l'action 165
Les barrières à l'entrée* 167
Le *brainstorming* pour trouver des actions 169
La nature des actions tactiques* 171
Les dommages collatéraux* 172
Les actions suicidaires 175
La sélection des actions tactiques* 177

Chapitre 14 – Un plan pour ne pas rester en plan 179
Un plan cohérent 181
La gestion des risques* 182
Des vérifications s'imposent 186
Deux plans d'action plutôt qu'un 188

Chapitre 15 – Le passage à la caisse 191
L'évaluation de l'investissement 193
Le triangle magique 194
Les projections financières 197
L'obtention des ressources* 197

Chapitre 16 – Pourquoi faire du IpOp ? 201
A-t-on les moyens d'échouer ? 203
Un modèle complet 204

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les avantages du modèle IpOp 206
Le logiciel est le meilleur ami du modèle IpOp 209
Les limites du modèle IpOp 215

Chapitre 17 – Dans la tête des décideurs 219
Le profil des décideurs* 221
L'arbre de décision IpOp 223

Chapitre 18 – L'art de faire la cour 227
Mettre fin à la tyrannie du *business plan* 229
Le dossier d'opportunité* 231
La rédaction du dossier d'opportunité* 233
Avantages du dossier d'opportunité* 244
Le plan de mise en œuvre 245
Pour les fans du *business plan* 247
Gestion de projet 250

Chapitre 19 – Après l'IpOp, le MpOp 253
Les opportunités* sont au cœur de l'innovation 255
L'innovation est un défi managérial 257
Un espace de liberté indispensable 259
La formule des 5 P pour l'autonomisation 270
Les avantages du management par les opportunités* 272

Conclusion 277
Autres lectures suggérées 279
Glossaire 281
Remerciements, sources et références 287

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Introduction

Une réelle alternative à la production d'un *business plan*

« *En fin de compte, la production d'idées est plutôt abondante. C'est leur mise en œuvre qui est rare.* »[1] Le passage à l'acte se révèle ardu… Pour remédier à cette difficulté, une réflexion stratégique appropriée aux projets innovants doit être engagée afin d'aboutir à un plan d'action* permettant de concrétiser l'idée en question.

Il existe déjà de nombreux ouvrages consacrés à la créativité ou à la recherche d'idées. C'est pourquoi nous avons choisi de nous focaliser sur l'étape suivante, la validation, préalable indispensable à une mise en œuvre donnant des résultats durables et pertinents. De nombreux lecteurs de la version précédente en français, publiée en 2006, m'ont dit que cette validation structurée avait changé leur vie en donnant un coup de fouet à leur carrière et en élargissant leur horizon. Cette nouvelle édition améliore significativement la démarche en la structurant de manière encore plus performante.

Ce livre nourrit trois objectifs principaux : aider les entreprises à mieux sélectionner les projets qui le méritent, ainsi qu'à acquérir des avantages concurrentiels, et enfin aider les innovateurs à concrétiser leurs idées. Créé pour les « faiseurs », il fournit un modèle

1. Levitt, T., *Creativity Is Not Enough*, HBR, 2006.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

structuré du processus entrepreneurial/intrapreneurial. Étant donné que les idées circulent déjà suffisamment par elles-mêmes, ce livre ne se focalise pas sur les méthodes de créativité. Il existe en outre pléthore de bons ouvrages sur ce sujet. Mon propos est plutôt de mettre en avant la discipline et le processus, d'encourager les innovateurs à regarder leurs projets de façon systématique, plutôt que de se limiter à leur intuition. En d'autres mots, la créativité n'est pas suffisante. Des cadres et de la discipline sont des compagnons essentiels pour assurer la réussite de l'entreprise.

Le personnage principal ici est l'intrapreneur, c'est-à-dire une personne qui agit avec un esprit entrepreneurial au sein d'une organisation existante. Je suis en effet persuadé que les grandes entreprises ont réellement besoin de profiter davantage du potentiel d'innovation de leurs employés. Trop de bonnes idées ne sont jamais mises en œuvre parce que le processus intrapreneurial n'est pas convenablement déployé. L'expérience montre que les organisations – qu'il s'agisse de multinationales, banques, PME ou entités du secteur public comme les hôpitaux – qui ont mis en place quelques mesures simples, comme celles présentées dans ce livre, ont obtenu des résultats spectaculaires.

Les outils qui « boostent » les intrapreneurs sont aussi valables pour les entrepreneurs et les start-up. Les quelques points qui s'avèrent moins pertinents pour les lecteurs entrepreneurs (par exemple, l'alignement du projet avec la stratégie d'entreprise) peuvent être ignorés par ces derniers quand ils n'ont pas besoin d'être traités. Le modèle IpOp présenté dans ce livre peut considérablement réduire le fardeau de la rédaction du business plan ; plusieurs start-up y ont recouru avec succès.

Pour illustrer l'utilisation du modèle IpOp, j'ai aussi choisi un seul fil conducteur : le lancement de Nespresso Classic. Bien que l'aventure Nespresso ait débuté avant la création du modèle, la réflexion qui fut faite alors a été reconstituée *a posteriori*. Nespresso est une entreprise d'autant plus intéressante qu'elle constitue un magnifique exemple d'approche entrepreneuriale au sein d'une multinationale (Nestlé). Elle a en effet remis en question un certain nombre de pratiques managériales traditionnelles de Nestlé, comme vous le découvrirez

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

au fil de votre lecture. Je remercie Nespresso pour son soutien et les informations apportées pour la rédaction de cette « étude de cas ».

Profil de Nespresso
Le siège de la société Nestlé Nespresso SA est situé à Lausanne, en Suisse, et emploie plus de neuf mille cinq cents personnes. Les produits Nespresso sont commercialisés dans plus de soixante pays. Fin 2014, la distribution s'opérait *via* un réseau global de trois cent vingt boutiques exclusives. Nestlé Nespresso SA a maintenu une croissance annuelle de plus de 30 % depuis 2000 et son chiffre d'affaires a atteint 3 milliards CHF en 2010. La société ne publie plus son chiffre d'affaires, mais pour 2014, des analystes externes l'estimaient à près de 4,9 milliards CHF. Lancé pour la première fois en Suisse, le département Nespresso B2B opère désormais dans plus de cinquante pays *via* ses propres filiales et distributeurs, et avec un seul objectif en tête : livrer la meilleure solution « café » dans le secteur commercial. Des petits aux grands bureaux, en passant par les restaurants gastronomiques, les hôtels haut de gamme, les enseignes de luxe ou les compagnies aériennes de catégorie supérieure, Nespresso propose une solution gagnante qui convient à toutes les catégories de business et leur permet d'adapter leur offre à leur clientèle.

Le lecteur cible

Cet ouvrage est destiné aux lecteurs appartenant à l'un (ou plusieurs) des groupes suivants :

- Décideurs et membres du conseil d'administration qui sont amenés à :
  - soutenir ou éliminer des projets (prendre des décisions de *Go/No-Go*) ;
  - allouer des ressources ;
  - gérer plus efficacement le processus d'innovation ;
  - promouvoir l'innovation et l'acquisition d'avantages concurrentiels ;
  - encourager une culture favorisant l'innovation et le changement tout en augmentant le niveau d'engagement de leurs équipes.
- Dirigeants et cadres qui veulent contribuer au succès de leur organisation et progresser dans leur propre carrière grâce à l'innovation et en devenant des acteurs du changement.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- Innovateurs, entrepreneurs et intrapreneurs qui désirent présenter d'une façon plus convaincante leur projet à leurs supérieurs, aux décideurs* ou aux investisseurs.
- Porteurs de projets ou experts en marketing et R&D qui ont besoin d'un modèle structuré pour analyser la pertinence et la faisabilité de leurs idées au stade du préprojet.
- Toute personne amenée à lever des fonds pour des projets à but non lucratif, afin de l'aider à obtenir plus de soutien pour ses projets ou initiatives.
- Toute personne qui veut augmenter les chances de succès de projets existants ou futurs.
- N'importe qui ayant le sens de l'humour (ceux qui en sont dénués n'ont aucune obligation de lire les petites histoires humoristiques introduisant chaque chapitre !)

Utilisation de ce livre

En tant que praticien de l'entreprise, je pense que la présentation de concepts théoriques ne nécessite pas forcément d'utiliser un jargon de mots savants, de donner des explications alambiquées ou de répéter jusqu'à épuisement. Mon but est d'être aussi concis que possible.

Pour rendre le livre plus facile à lire et s'en souvenir, le début de chaque paragraphe est en caractères gras, résumant généralement son contenu. Ce texte graissé permet au lecteur de se rappeler le concept ou le contenu.

Comme j'ai créé un certain nombre de termes tout simplement pour faciliter leur mémorisation (par exemple KISs, *terminators*, etc.), le vocabulaire utilisé n'est pas très orthodoxe.

De plus, partager un vocabulaire commun rend la communication aisée entre les différents groupes de personnes ayant un intérêt commun. C'est pourquoi l'un de mes objectifs est de proposer un vocabulaire spécifique pour permettre de communiquer plus efficacement à propos de l'innovation. Ces mots clés ou expressions spécifiques utilisés par le modèle IpOp sont suivis d'un astérisque. Leur définition se trouve dans le glossaire, à la fin du livre.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Avertissement

Étant donné que je dis ce que je pense, mes paroles ne sont pas toujours politiquement correctes. Je présente donc mes excuses à tous ceux qui pourraient être offensés par certains propos tenus dans ce livre. Je n'ai aucun désir d'offenser ni même de convaincre. Mon intention est simplement de partager mon expérience des pratiques d'excellence que j'ai observées, ainsi que de stimuler la réflexion et la saisie d'opportunités. Pour ce faire, j'ai parfois pris la liberté de briser la règle du politiquement correct afin de mettre en avant un point de vue provocateur.

Bien que tout porte à croire le contraire, un livre de gestion n'a pas besoin d'être sérieux. J'ai donc aussi pris la liberté de briser cette règle en insérant une histoire drôle au début de chaque chapitre pour illustrer ou aider à ancrer son contenu ou tout simplement afin de distraire le lecteur de façon pertinente. Il va sans dire que personne n'est obligé de lire ces intermèdes humoristiques, que j'appelle « allégories » en raison de la nature « philosophique » des idées qu'elles véhiculent.

Bien que cette édition présente une version nettement plus robuste que celle parue en 2006, le modèle IpOp peut encore être amélioré. J'encourage tous ceux qui ont des suggestions à me contacter à rc@winning-opportunities.org. Toutes les améliorations qui peuvent aider à devenir un meilleur innovateur sont les bienvenues !

Bonus sur Internet

Le site www.IpOpModel.net offre un prolongement du livre sur le Web. Accessible à tous les possesseurs de l'ouvrage, il met à disposition d'autres exemples. Nous avons souhaité l'intégrer dans une démarche dynamique, aussi tous nos lecteurs peuvent y apporter leur contribution[2] (exemples, citations, références, etc.).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

2. Les suggestions sont à envoyer à rc@ipopmodel.net, en français ou en anglais.

Copyright © 2016 Eyrolles.

Chapitre 1

Au commencement était l'opportunité…

Sans opportunité, il n'y a pas d'entrepreneur*

Les points abordés dans ce chapitre
• L'identification des souffrances/besoins/désirs* (SBD*) • La solution* innovante • SBD* + solution* = opportunité*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De la créativité d'une blonde pour saisir les opportunités

Un avocat est assis à côté d'une jeune femme blonde sur un vol long-courrier de Los Angeles à New York. Il se penche vers elle et lui demande si elle veut faire un jeu amusant. Voulant se reposer, elle décline poliment l'invitation et se tourne vers la fenêtre pour dormir.

L'avocat insiste, expliquant que le jeu est vraiment facile et très distrayant : « Je vous pose une question. Si vous ne connaissez pas la réponse, vous me donnez cinq dollars et *vice versa*. » La jeune femme refuse une nouvelle fois poliment et essaye de trouver le sommeil.

Quelque peu agité, l'avocat – pensant qu'il gagnera facilement, étant en face d'une blonde – insiste : « D'accord, si vous ne connaissez pas la réponse, vous me donnez cinq dollars, et si c'est moi qui ne la connais pas, je vous en donne cinquante ! » L'offre éveille finalement l'intérêt de la jeune femme qui, comprenant qu'elle n'aura pas la paix tant qu'elle refusera, se résout à jouer le jeu.

L'avocat pose la première question : « Quelle est la distance entre la Terre et la Lune ? » Son interlocutrice ne dit pas un mot, prend un billet de cinq dollars et le lui tend.

C'est maintenant à son tour. Elle demande à l'avocat : « Qu'est-ce qui monte sur une colline sur trois jambes et en descend sur quatre ? »

L'homme la regarde d'un air embarrassé. Il sort son ordinateur portable et effectue des recherches dans toutes ses références. Il se connecte sur Internet, navigue sur le site de la bibliothèque du Congrès américain, envoie des e-mails à tous ses collègues et amis, en vain…

Au bout d'une heure, il réveille la jeune femme et lui remet cinquante dollars. Elle prend l'argent et se retourne pour se rendormir. Un peu vexé, l'avocat lui demande : « Alors, quelle était la réponse ? » Sans un mot, la jeune femme sort cinq dollars de son porte-monnaie, les lui donne et se rendort.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Personne ne devient entrepreneur sur un coup de tête et sans avoir une opportunité* à saisir. L'entrepreneur est typiquement capable d'identifier une opportunité*, d'évaluer sa faisabilité, de trouver les ressources* nécessaires et, en conclusion, de mettre en œuvre un plan d'action* lui permettant de la saisir. Une opportunité* peut être décrite comme l'existence d'une solution* innovante pour répondre à un besoin du marché[3].

Le modèle présenté dans cet ouvrage a pour nom l'innovation par les opportunités* (IpOp). Son utilisation peut être associée à un mode de gestion encourageant le fait de saisir les opportunités*, le management par les opportunités* (MpOp).

L'identification des opportunités* est généralement la partie la plus aisée. En effet, nombreux sont ceux qui ont des « idées ». La vraie difficulté consiste à transformer chaque idée en un plan d'action* réaliste, qui puisse être mis en œuvre avec succès.

L'identification des souffrances, des besoins et des désirs

Différentes sortes de besoins

Nous entendons par besoin n'importe quel besoin non encore satisfait ou qui pourrait l'être mieux (ou encore à meilleur compte). Il s'agit donc, dans ce contexte, d'un concept très large.

Le modèle de Kano[4] pour la satisfaction des clients définit trois niveaux :

- Les besoins de base, qui sont souvent considérés comme acquis. Ne pas les satisfaire aboutit à un mécontentement.
- Les besoins de performance, que le client a identifiés et qu'il peut généralement exprimer. Ils sont utiles, mais pas cruciaux (par exemple, l'évaluation sur une échelle).

3. Ce point sera détaillé plus loin avec l'examen du concept de souffrance/besoin/désir.
4. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S. « Attractive Quality and Must-Be Quality », in Hromi, J. D., *The Best on Quality*, vol. 7, ASQC Quality Press.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– Les besoins « excitants », dont les clients ne sont pas conscients, souvent parce qu'ils vont au-delà des besoins de performance. Leur identification conduit généralement à la création de produits qui changent les règles du jeu (ce fut le cas du baladeur).

Au terme de besoin, je préfère celui de souffrance/besoin/désir* (SBD*), dans la mesure où le mot « besoin » était parfois compris de manière restrictive. Ayant trop souvent entendu parler de « vrais » besoins par opposition aux « faux » besoins qui n'en seraient pas, je suis arrivé à la conclusion que, pour éviter ce débat stérile, il valait mieux parler de souffrance/besoin/désir* qui couvre tous les cas d'école, sans jugement de valeur.

L'examen des « SBD* »

Plus grande est la souffrance physique, plus le client sera motivé à acheter pour se soulager (par exemple avec un analgésique). Une bonne illustration en est l'essoreuse à salade. Nous pouvons tous vivre sans, mais cet ustensile facilite le séchage des feuilles de laitue. Comme certains argumenteront que l'essoreuse à salade ne répond pas à un besoin fondamental ou « réel » et qu'on peut très bien s'en passer, il me semble important de souligner que trouver une solution* qui permet de réduire l'inconfort ou la souffrance suffit pour créer des opportunités*. Il n'y a donc pas que les « besoins ».

Les gens acquièrent également des objets ou des services simplement pour satisfaire un désir. Tout le monde peut, par exemple, vivre sans crème antirides, mais un certain nombre de personnes nourrissent quand même le désir de paraître plus jeunes et sont prêtes à payer des sommes folles pour des traitements dont l'efficacité est parfois discutable. Là encore, on peut prétendre que c'est lié à d'autres besoins, comme celui de plaire et d'être aimé. Il me semble néanmoins que satisfaire un désir n'est pas nécessairement synonyme de satisfaire un besoin ou d'atténuer une souffrance.

Le concept de « souffrance(s)/besoin(s)/désir(s)* » (SBD*) a le mérite de capter toutes ces nuances, tout en évitant la confusion sémantique créée par une interprétation personnelle de ces mots. Par souci de simplification, j'utiliserai l'expression « SBD* » tout au long de ce livre.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Un SBD* existe habituellement seulement dans un ou plusieurs contextes donnés. Clarifier le ou les contextes est très important, car cela précise la portée de l'opportunité*. Par exemple, proposer de louer du matériel de pêche très performant n'est envisageable que dans un lieu où pêcher est possible et fréquenté par des amateurs de ce loisir. Ce n'est que dans ce contexte que cette offre devient judicieuse. Autre exemple : profitant du fait que les compagnies aériennes européennes membres de l'Association internationale du transport aérien (IATA) étaient liées par des accords tarifaires contraignants et des coûts opérationnels élevés, de nouveaux acteurs, tels qu'Easyjet ou Ryan Air, ont saisi l'opportunité de lancer des prestations similaires à celles de Southwest Airlines aux États-Unis. Cela s'y prêtait à ce moment-là mieux en Europe que dans d'autres régions du monde. Le contexte est donc important.

Les SBD* non exprimés créent souvent les plus grandes opportunités*. Certains sont explicites (le besoin d'ordinateurs plus performants). D'autres sont ignorés jusqu'à ce que quelqu'un démontre qu'ils étaient latents (les logiciels de messagerie instantanée ou l'iPad). Ils sont alors plus difficiles à détecter, même si l'interprétation de signaux faibles peut parfois y conduire. Enfin, certains SBD* sont tus, car ils ne sont pas politiquement corrects (la consultation de sites pornographiques représente plus d'un cinquième du trafic sur Internet, alors que la plupart des utilisateurs nient s'y adonner).

L'identification des SBD* requiert un très bon sens de l'observation. Il ne suffit pas de demander à quelqu'un quels sont ses SBD*, il faut observer la manière dont il ou elle se comporte. Plus des deux tiers des Français se déclarent prêts à acheter des médicaments génériques, alors qu'ils ne sont qu'un tiers à le faire réellement. Cela montre que les études de marché traditionnelles peuvent donner des résultats trompeurs. Pour mieux comprendre vos clients, vous devez prendre le temps de les observer dans leur environnement, c'est-à-dire en train d'utiliser le produit ou le service. Ainsi, vous pouvez être amenés à découvrir des SBD* que personne encore n'avait identifiés.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Comme l'observation joue un rôle critique, il faut prendre l'habitude de constamment analyser :

- de vrais êtres humains ;
- les situations réelles ;
- la façon dont les produits ou services sont réellement utilisés.

Attention aux « faux » SBD* !

S'appliquer à satisfaire un « mauvais » SBD* peut coûter cher. La société Eli Lilly l'a appris à ses dépens. Le corps médical réclamait une solution pour les diabétiques allergiques à l'insuline d'origine animale. L'entreprise a alors dépensé près d'un milliard de dollars pour développer une version synthétique d'insuline ne déclenchant pas de réaction allergique. Or cette innovation ne s'est à l'époque pas traduite par un succès commercial, car le nombre de personnes ayant réellement besoin de ce produit est très faible. Parallèlement, une autre entreprise (Novo Nordisk) a pris conscience que le procédé classique d'injection de l'insuline (préparation de la seringue et calcul de la dose) n'était pas assez convivial. Elle a donc mis sur le marché en 1985 le NovoPen®, une sorte de stylo contenant une dose d'insuline préconditionnée, très simple à utiliser, qui lui a permis d'engranger de gros bénéfices avec un investissement bien moindre. Contrairement à Eli Lilly, qui cherchait à répondre aux besoins exprimés par les médecins, Novo Nordisk a fait fortune en satisfaisant ceux des consommateurs finaux.

L'anthropologie d'entreprise est une approche intéressante et efficace pour mieux comprendre ses clients, le marché, la technologie ou les parties prenantes*[5]. Les anthropologues ont en effet l'avantage de travailler sur le terrain. Prenons l'exemple de Motorola, qui a radicalement étendu sa gamme de couleurs disponibles pour sa série de *pagers* après que des anthropologues ont observé que les adolescents utilisaient les leurs non seulement pour leur praticité, mais aussi en tant que symbole de leur statut social. Par ailleurs, quand ils étudient le processus logistique d'une entreprise, les anthropologues

5. C'est l'expression que nous avons retenue, faute de mieux, pour traduire le terme anglais « *stakeholder* » (certains utilisent « cercles concernés »).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ne se contentent pas d'interroger le responsable de la logistique ou ses collaborateurs – même sur le terrain –, mais ils font aussi le trajet avec les colis, de manière à constater de visu les raisons des pertes de temps.

L'observation est un état d'esprit. Afin de comprendre vos clients, vous devez passer du temps à les observer dans leur propre environnement. Les voir utiliser un produit ou un service en vrai peut attirer votre attention sur des SBD* que personne n'a encore remarqués. Par exemple, il est étonnant que les chargeurs d'ordinateurs portables n'incorporent pas d'enrouleur pour le câble. Vous avez déjà sûrement remarqué que les gens aiment enrouler leur câble d'alimentation avant de ranger leur ordinateur. Il est difficile pour un ingénieur qui ne sort pas de son bureau d'observer (et donc d'identifier) ce type de « souffrance ». Beaucoup d'opportunités* peuvent uniquement être identifiées sur le terrain. D'autres stratégies permettent en outre de compléter votre observation :

- demander à des clients/utilisateurs potentiels de faire des jeux de rôles avec des prototypes ;
- développer des produits en partenariat avec des clients importants ;
- réaliser des études de marché, etc.

Le niveau d'intimité-client souhaité est atteint lorsque les clients ont le sentiment que le vendeur appartient à la même « tribu » qu'eux. Ils oublient alors qu'ils ont affaire à un fournisseur, car ce dernier parle la même langue qu'eux et partage leurs préoccupations. Le vendeur est ainsi mieux à même de comprendre leurs SBD*, ce qui le conduit à identifier des opportunités*. L'industrie des produits de beauté connaît si bien ses clients qu'elle a compris qu'ils achetaient de l'espoir et non des crèmes. Cela a produit un impact important sur leur façon de commercialiser leurs produits (stratégies d'emballage et de vente à un prix élevé ; l'espoir se vend plus cher que la crème au kilo). Dans un autre secteur, Rolex a développé un tel niveau d'intimité client que la qualité de ses montres n'est jamais remise en question.

Les segments du marché les plus rentables et les plus réceptifs doivent être identifiés. Ce n'est pas un hasard si McDonald's a

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

longtemps concentré ses campagnes promotionnelles sur les enfants et non sur les adultes. Ayant compris que même si les parents détiennent le pouvoir d'achat, ce sont les enfants qui choisissent le restaurant. La chaîne de restauration rapide s'est ainsi adressée aux prescripteurs (les enfants) au lieu de courtiser les acheteurs. Pour exploiter ce filon, il suffisait de bien comprendre la psychologie des prescripteurs, puis de développer l'intimité-client avec ces derniers.

Observer la manière dont les clients utilisent les produits ou les services des concurrents peut aussi contribuer à découvrir des besoins non satisfaits. Le Suisse Domenic Steiner a ainsi observé que les pannes de machines à café professionnelles constituaient un réel problème pour les exploitants de restaurant, qui devaient patienter le temps que la machine revienne du service après-vente. Il a donc conçu un appareil composé d'éléments modulaires. Avec ce modèle, nul besoin, en cas de panne, de le renvoyer en entier : il suffit de faire un échange standard sur place du module défectueux. Son entreprise, Thermoplan, est ainsi devenue le fournisseur exclusif de la chaîne américaine Starbucks !

Les changements structurels créent souvent des opportunités. Lorsque la situation est stable, il est plus difficile d'identifier des opportunités* qu'en période de changement. Cela tient au fait que quand les choses vont bien, les décideurs sont réticents à changer une recette qui a fait ses preuves. Quand les affaires se corsent, ils deviennent beaucoup plus réceptifs à l'exploration de nouveaux chemins. Environnements changeants et crises représentent donc de beaux terrains de chasse pour les amateurs d'opportunités*.

Malheureusement, la « myopie des opportunités » affecte de nombreuses organisations. Le plus souvent, leurs employés ont été conditionnés à faire les choses d'une certaine manière. Ils sont donc vaccinés contre toute idée susceptible de modifier le *statu quo*. Étrangement, les succès du passé conduisent souvent à ne plus voir les opportunités*. Nous avons en effet tendance à croire que, puisque les recettes traditionnelles ont fait leurs preuves, il ne fait aucun doute qu'elles vont continuer à fonctionner. Or les choses ne sont pas aussi simples, car les chances de succès dépendent de la capacité à gérer les circonstances futures, souvent différentes de celles du passé.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Tout remettre en question, sans tabou, y compris les succès passés, aide à identifier des opportunités*. Essayer sans cesse de trouver de nouvelles façons de procéder, ce qui revient à viser l'excellence, est un bon moyen d'identifier les opportunités*. Le progrès s'arrête lorsque l'on renonce à remettre en question le *statu quo*.

Figure 1 : Souffrance/Besoin/Désir(s) + Solution = Opportunité

La solution* innovante

Il ne suffit pas d'identifier un SBD*. Vous devez également trouver un moyen de le satisfaire, en d'autres termes identifier une solution*. Celle-ci n'a pas besoin d'être neuve ; reproduire une recette qui a déjà fonctionné ailleurs convient donc très bien. Comme indiqué plus haut, l'introduction par Easyjet sur le marché européen d'un concept déjà couronné de succès aux États-Unis (Southwest Airlines) a assuré à la compagnie aérienne *low cost* un succès impressionnant. Le coup de génie de son fondateur a été de comprendre que les Européens pouvaient aussi apprécier une formule ayant donné d'excellents résultats aux États-Unis.

Trop souvent, on pense qu'« innovation » est synonyme d'« invention », c'est-à-dire la mise sur le marché d'un produit ou service qui n'existait pas préalablement. Ma définition de l'innovation comprend également l'apport de nouvelles solutions à un marché où elles étaient jusque-là indisponibles. Cela pourrait ne pas satisfaire les puristes, mais a l'avantage d'ouvrir la porte à la créativité dans des environnements non encore exposés à des innovations disponibles ailleurs.

Il n'est pas nécessaire de réinventer la roue ou de proposer quelque chose de nouveau. Il y a encore tellement d'inventions ou de solutions* existantes qui pourraient trouver une nouvelle

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

application. Trouver une bonne utilisation pour une solution* qui a déjà été inventée peut créer une excellente opportunité*. L'innovation se trouve parfois dans l'identification de SBD* que les autres n'ont pas encore reconnus et qui peuvent être satisfaits par des solutions existantes.

La définition de l'innovation que je retiens est la suivante : « La création et l'introduction de manière gratifiante de nouvelles technologies, produits, services, modes de commercialisation, systèmes et de processus ou façons d'interagir. »[6] La gratification évoquée peut être le profit, la satisfaction personnelle ou n'importe quel autre résultat bénéfique pour une organisation ou un individu.

Voici une autre définition de l'innovation qui se focalise sur le concept de valeur ajoutée : « Le processus créatif de quelque chose de nouveau ayant une valeur significative pour un individu, un groupe, une industrie ou une société. »[7] Notez que la valeur ajoutée d'une innovation n'est pas forcément monétaire.

Le facteur « innovation » est indispensable pour faire mieux que vos concurrents. Si certains occupent déjà le terrain, ils sont avantagés simplement par leur expérience[8]. Il faut donc que l'innovation proposée ait suffisamment de substance pour compenser une position moins favorable sur le plan de l'expérience.

Dans le modèle IpOp, l'opportunité* est définie ainsi : [SBD*] + [Solution]. Une opportunité* ne peut exister que quand un SBD* peut être satisfait par une solution* valable. Aucun des deux n'est suffisant tout seul pour créer une opportunité*. Étant donné qu'ils doivent être compatibles, c'est principalement un exercice d'entremetteur.

La question de savoir qui fut le premier entre la poule ou l'œuf est une parfaite illustration du couple SBD* + Solution*. Le SBD* provoque-t-il la découverte d'une solution* (« *pull demand* »), ou une invention pousse-t-elle l'inventeur à trouver le marché appro-

6. Gifford Pinchot.
7. Higgins, J., M., *Innovate or Evaporate*, New Management Pub. Co., 1995, ISBN-13 : 978-1883629014.
8. http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_curve.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

prié (« *push demand* ») ? La plupart des découvertes technologiques semblent faire partie de la catégorie « *push demand* ». Lorsqu'un scientifique fait une découverte dans son laboratoire, il cherche ce qu'il peut en faire et comment développer une application commercialisable, pour laquelle un marché doit être développé.

Le « *pull demand* » existe lorsqu'une solution* a été trouvée en vue de satisfaire un besoin préalablement identifié. L'avantage de cette démarche est qu'elle s'appuie sur un marché qui existe. De ce fait, elle est à privilégier. Un bon exemple de « *pull demand* » est illustré par les salades prélavées vendues dans les supermarchés. Lorsqu'un fermier français a compris qu'il existait une réelle demande pour des salades « propres » (liée à la « souffrance » de devoir laver la salade), il a confié un mandat de recherche et développement à l'INSERn, qui s'est employé à trouver l'emballage et le mélange d'oxygène et d'azote idéal pour prolonger la durée de conservation de la salade prélavée. Cette solution* s'est transformée en une opportunité* d'affaire phénoménale.

Pour mettre le doigt sur une solution* innovante, il faut faire preuve de créativité. Il existe de nombreux outils pour stimuler la créativité. On peut avoir recours à des sessions de *brainstorming*, en solitaire ou en groupe, pour trouver LA solution*.

Avant qu'une solution* ne naisse, il n'y a très probablement que la perception d'une opportunité*, comme une idée qui doit être affinée. Bien que cette idée donne une indication de ce que la solution* pourrait être, elle ne correspond souvent pas au résultat final. Il faut du temps et de la réflexion pour affiner l'idée initiale jusqu'à ce qu'elle soit suffisamment mûre pour devenir une solution* convaincante.

Les étapes du modèle IpOp[9] ont été spécifiquement conçues pour donner une feuille de route afin de passer de l'idée initiale à la solution* définitive. Tant que l'idée de base n'est pas devenue LA solution*, la probabilité de succès de l'opportunité* reste généralement faible. C'est pourquoi je préfère parler d'« opportunité

9. Jusqu'au chapitre 8.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

apparente* » jusqu'à ce que la solution* soit clairement définie[10]. Ce processus d'affinement est également nécessaire pour clarifier totalement le SBD*[11] qui sera ciblé en fin de compte.

Figure 2 : Au stade initial, tant qu'elle est encore floue, l'opportunité* est qualifiée d'« apparente ».

10. Voir le chapitre 8.
11. Voir le chapitre 6.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 2

Il n'y a pas que la technologie !

Les innovations non technologiques sont des fruits mûrs à portée de main, attendant d'être cueillis

Les points abordés dans ce chapitre
• Ne pas confondre invention et innovation • Des exemples d'innovation • Les mérites du « low-tech » • Tout le monde peut innover !

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'intérêt de l'innovation non technologique

Le week-end dernier, tard dans la nuit, je montrais fièrement mon domicile à un couple d'amis. Je les avais précédés sur mon balcon où se trouvait un grand gong en laiton.

« Qu'est-ce que c'est ? Un gong ? », me demanda l'un de mes amis.

« Non, ce n'est pas un gong. C'est une horloge parlante », répondis-je totalement ivre.

« Une horloge parlante ! Tu es sérieux ?

– Oui.

– Comment fonctionne-t-elle ?

– Regardez », marmonnai-je.

Je pris un marteau, frappai le gong dans un fracas assourdissant et reculai. Nous restâmes un moment à nous regarder. Soudain, quelqu'un de l'autre côté de l'immeuble cria : « Eh abruti ! Il est trois heures dix du matin ! »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les innovations non technologiques sont des fruits mûrs à portée de main, attendant d'être cueillis. Le concept d'innovation est généralement associé à la technologie, voire la haute technologie. Ce lien spontané s'explique par le fait que cette innovation-là attire les médias et focalise l'attention du public. Par ailleurs, il est vrai qu'il est plus facile de protéger une innovation technologique par des brevets, et que cette protection représente un avantage concurrentiel. Ce n'est cependant pas une raison suffisante pour renoncer à l'innovation non technologique…

Ne pas confondre invention et innovation

Invention ne rime pas obligatoirement avec innovation. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'innovation doit être gratifiante, ce qui requiert une création de valeur. Ainsi, tant qu'une invention n'a pas trouvé de marché, il est impossible de parler d'innovation. À partir du moment où vous n'êtes pas contraint par la croyance qu'il est nécessaire d'inventer pour innover, les portes de l'innovation sont grandes ouvertes et vous pouvez vous lancer dans la chasse aux opportunités.

L'innovation non technologique peut faire des merveilles et être source d'opportunités hyper… gratifiantes. D'innombrables innovations ne reposent ni sur une invention, ni sur une technologie, comme en témoignent les exemples suivants. Comme dans toute activité, l'informatique et les technologies de la communication y jouent un rôle significatif sans être toutefois centrales ; elles améliorent juste l'efficacité et réduisent les coûts d'exploitation. Nous considérons donc, *a priori*, que cette exploitation de l'informatique n'est pas technologique.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Secteur	Exemple d'idée commerciale	SBD* primaire	Innovation non technologique initiale	Commentaires
Informatique	Michael Dell vendait des ordinateurs à prix compétitif avant qu'Internet devienne une plateforme de vente	Des PC construits sur mesure à des prix abordables	Vente de PC sans passer par des intermédiaires	Des améliorations technologiques ont par la suite permis à Dell d'acquérir des avantages compétitifs supplémentaires
Finance	Cartes de crédit	Faire des achats sans liquide ni chèque	Combiner un système de compensation avec une carte de crédit, afin de permettre à un vendeur d'accéder au moyen de paiement d'un acheteur	
	Cartes de crédit délivrées par des banques	Les clients des banques veulent dépenser de l'argent sans devoir faire de chèques	Création d'un consortium de banques pour permettre au système d'atteindre sa masse critique	L'accès rapide à un grand nombre de clients constitue un avantage compétitif permettant d'obtenir une part de marché
	Lettres de crédit	Garantir un système de paiement sécurisé pour le commerce international	La banque de l'acheteur garantit le paiement si certaines conditions sont remplies	La standardisation des conditions grâce aux RUU[13] contribue considérablement au déploiement international des lettres de crédit
Horlogerie	Design des montres Swatch®	Des modèles fun et à la mode	Considérer les montres comme un accessoire de mode et pas seulement un instrument qui indique l'heure	Même si la technologie de production à bas coût a été très importante, le succès commercial est directement dû à la stratégie de marketing
Tourisme	Programmes de fidélisation des compagnies aériennes	Voyages gratuits et autres avantages	Accumulation de points encaissables dans le secteur du tourisme	Les coûts de fonctionnement des compagnies aériennes sont majoritairement fixes ; échanger des sièges vides contre des points de fidélité ne leur coûte presque rien
	Time-sharing	Des vacances bon marché	Proposer un bail à long terme pour des périodes de l'année au lieu de la vente d'un droit d'utilisation permanente d'un lieu	« Vendre » une résidence à la semaine semble bon marché, mais l'annualisation aboutit à un montant plus élevé que celui du marché
Éducation	Vente de prestations de R&D par des écoles d'ingénieurs pour financer le coût de leur propre recherche	Besoin du secteur privé d'externaliser des tâches de R&D	Transformer les départements ingénierie des écoles d'ingénieurs en centres de profits	L'Institut Weizmann en Israël génère une grande partie de son budget dans le secteur privé
Nourriture	Vente de l'eau minérale norvégienne VOSS dans des bouteilles design	Goût pour des produits exclusifs et de qualité	Une belle bouteille qui attire l'attention des consommateurs	Le design exclusif a permis à VOSS de pénétrer des marchés déjà bien desservis en eau en bouteille
Publicité et sport	Promotion de marques en sponsorisant des athlètes ou des événements	Couverture médiatique d'événements sportifs	Payer des athlètes pour utiliser/montrer un produit, une marque	

12. Les Règles et Usances Uniformes (RUU) sont utilisées notamment pour les lettres de crédit de la Chambre de commerce internationale (Wikipédia).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Secteur	Exemple d'idée commerciale	SBD* primaire	Innovation non technologique initiale	Commentaires
Automobile	Monospaces	Voitures familiales de six ou sept places	Création de berlines ayant plus d'espace intérieur	Pas d'amélioration technologique nécessaire
Aviation	Compagnies low cost (Southwest Airlines, Easyjet, Ryan Air, etc.)	Transport bon marché sans prestations complémentaires	*Pricing* dynamique et efficacité opérationnelle sans l'intermédiation d'agences de voyages	
Messagerie	DHL, Chronopost, etc.	Livraison rapide de documents et de petits paquets	Transport d'envois groupés	Pour éviter les temps morts, les documents et les colis ont été transportés au début par des humains
Personnel temporaire	Manpower, etc.	Missions à court terme	Intermédiation entre employeurs et travailleurs facilitée par la prise en charge des démarches administratives	
Biens de consommation	Valise dotée de roues	Réduction de l'effort de porter une valise	Ajout de roues à une valise	
Mode	Zara	Évolution rapide de la mode vestimentaire	Ramener à moins de trente jours le cycle de production entre l'idée et la mise en vente en magasin	
Art	Christie's, Sotheby's, etc.	Faciliter la vente des œuvres d'art avec un marché transparent	Organiser le « branding » des ventes aux enchères et y associer des prestations complémentaires	
Divertissement	Koh-Lanta, etc.	Voyeurisme	Téléréalité	
Machines	Garantie et soutien étendus	Fiabilité et réparation rapide	Proposer un contrat de service payant qui assure un service après-vente plus complet ou une garantie étendue aux abonnés	
Sport	*Beach-volley*	Sport de plage	Adapter le volley-ball à un environnement de plage	
Médias	BFM TV, iTélé, Euronews	Information instantanée	Chaînes de télévision spécialisées proposant de l'information en continu	
Vente au détail	Vente par correspondance	Faire des achats à toute heure sans se déplacer en magasin	Imprimer un catalogue et le distribuer à un grand nombre de consommateurs	Les achats en ligne ont donné un coup d'accélérateur phénoménal à cette vente à distance
	eBay	Accéder à davantage de ventes aux enchères de produits d'occasion	Utiliser Internet pour mettre en contact des acheteurs et des vendeurs qui ne se connaissent pas	Le recours au Web ne correspond pas vraiment à une innovation technologique
Boissons	Alco-pops	Boissons légèrement alcoolisées	Gin et tonic prémélangés	
	Starbucks	Café de meilleure qualité pour une clientèle plus aisée	Café haut de gamme servi dans des espaces accueillants	

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Elle montre juste que, contrairement à la croyance populaire, il y a une vie en dehors de la haute technologie ! Il n'est ainsi pas indispensable d'avoir fait Polytechnique pour innover avec succès. L'innovation n'est limitée que par l'imagination des individus concernés. N'hésitons pas à souligner que l'innovation non technologique, si accessible, est « le fruit mûr à portée de main » que les organisations ont tendance à négliger, laissant ainsi passer des opportunités.

Démocratiser l'innovation

N'importe qui peut innover. L'innovation n'exige qu'un peu d'imagination et de créativité. Prenons le cas des valises : elles existent depuis des siècles ; quant aux roues, elles sont là depuis des millénaires. Et pourtant, il a fallu attendre 1972 pour qu'un Français songe à installer des roues sur des valises afin de soulager la souffrance des malheureux voyageurs. N'importe qui aurait pu (et dû !) y penser. Une idée aussi simple que celle-ci montre que les opportunités* d'affaires sont à la portée de quiconque…

L'innovation peut prendre de multiples formes. En voici quelques exemples :

- nouveaux modèles d'affaires (par exemple Uber[13]) ;
- nouvel emballage (le conditionnement des flacons de parfum est un facteur critique de succès) ;
- nouveau service (service de concierge ou de valet, site de rencontres) ;
- nouvelle base de données fournissant de l'information (la société OAG gagnait davantage d'argent en publiant les horaires des compagnies aériennes que les compagnies aériennes elles-mêmes, *big data*) ;
- nouveau canal de distribution (le marketing pyramidal comme Tupperware) ;

13. Uber innove aussi dans le mécanisme de rémunération des chauffeurs qui deviennent entrepreneurs au lieu d'être salariés, comme beaucoup de chauffeurs de taxi.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- nouvelle image (B & O a changé le positionnement de sa marque en mettant l'accent sur le design de ses produits pour l'électronique de loisir) ;
- nouvelle modalité de partenariat avec des fournisseurs (Nespresso sous-traite à des marques connues la vente et la distribution de machines à café conçues pour ses capsules) ;
- nouvelle approche marketing (abonnements de téléphonie mobile destinés aux enfants ou aux adolescents) ;
- nouvelle approche de gestion/management pour motiver les employés (par exemple, le management par les opportunités[14]) ;
- nouvelle forme de redistribution des bénéfices dans la chaîne d'activités* (commerce équitable avec Max Havelaar) ;
- nouvelle manière de s'occuper des clients (traitement VIP des grands voyageurs) ;
- nouveau concept de vente (vente de diamants par Internet à travers le site d'enchères eBay) ;
- nouvel accès aux prospects (marketing viral de Hotmail) ;
- nouveau processus (enregistrement en libre-service dans les aéroports) ;
- nouvelle manière d'attirer les clients (droit de retour illimité des achats effectués) ;
- nouvelle manière de réduire les coûts (délocalisation en Inde des centres d'appels) ;
- nouvelle organisation dans l'entreprise (remplacement d'une structure d'organisation basée sur les produits par une structure dépendant des zones géographiques) ;
- nouveaux tarifs (voyages de dernière minute) ;
- nouvelle manière d'acquérir de nouveaux clients (droit d'essayer le produit avant de l'acheter) ;
- nouvelle manière de financer des produits ou des services (logiciels gratuits mais avec des messages publicitaires imposés) ;
- nouvelle manière de diffuser de la musique (iTunes ou Spotify) ;

14. Voir le chapitre 19.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- nouvelle application Web ou pour smartphone ;
- nouvelle forme d'influence (par exemple, mobiliser des associations de patients pour informer de l'existence d'un nouveau traitement) ;
- nouvelle manière de fidéliser les clients (architecture fermée de Microsoft Windows®) ;
- nouvelle manière d'améliorer le confort des usagers (renouvellement du passeport par correspondance) ;
- nouvelle fonction pour un produit existant (téléphone portable avec lecteur MP3), etc.

Comme nous venons de le montrer, une avancée technologique majeure n'est pas un prérequis pour innover. Toutes les technologies nécessaires au développement de ces nouveautés existaient déjà. Plusieurs de ces innovations ne sont même pas protégées par un brevet. Elles comptent sur les avantages de leur chaîne d'activité* spécifique pour se protéger. La beauté de l'innovation est qu'elle est uniquement limitée par votre propre imagination. Plus on est encouragé à innover, plus les idées émergent. Le secret est de s'autoriser à le faire[15].

La pensée latérale[16] peut également aider à innover. La capacité d'établir des passerelles entre des domaines apparemment sans rapport peut conduire à des opportunités*. Ainsi, l'« association » du sport et de la correction laser de la vision a ouvert un nouveau marché pour cette technologie. En effet, quelqu'un a un jour pensé qu'en améliorant la vision des athlètes, ces derniers pourraient augmenter leurs performances. Ainsi, un skieur doté d'une vision supérieure pourrait bénéficier d'un avantage concurrentiel* grâce à une meilleure lecture du terrain (bosses, couleurs, etc.). Le golfeur américain Tiger Woods a su tirer parti de ce perfectionnement chirurgical. Cette nouvelle application a créé une réelle opportunité d'affaires pour les ophtalmologues concernés. Or faire de tels liens ne requiert aucune compétence technique, cela demande juste d'activer ses neurones.

15. *Ibid.*
16. Voir de Bono, E., *The Use of Lateral Thinking*, Intl Center for Creative Thinking, 1967.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Appliquer un concept existant à un autre secteur peut créer des opportunités intéressantes. Recourir à un réseau P2P (*peer-to-peer*) pour une réservation d'hôtel ou une location de voiture évite de passer par un centre de réservation. Internet a déjà radicalement changé le secteur du tourisme, en rendant l'offre plus transparente et en développant la comparaison des prix. Le P2P appliqué à la téléphonie (avec le logiciel Skype®) a manifestement modifié le paysage des opérateurs.

Tout cela démontre que les opportunités* sont à la portée de tous ceux qui sont ouverts aux nouvelles idées (mêmes farfelues). Même si le recours au marketing viral a pu sembler bizarre, les résultats ont été excellents pour des entreprises comme ICQ ou Hotmail. Le vrai secret se trouve dans l'aptitude à tout remettre en question et, surtout, à identifier l'opportunité* sous-jacente, particulièrement celle qui n'a pas encore été identifiée par les autres. Personne n'est immunisé contre le virus de l'innovation. Nous sommes tous libres de chercher des opportunités* (SBD* + solution*).

Les brevets ne sont pas essentiels pour obtenir un avantage concurrentiel*. Ils peuvent cependant contribuer à créer des barrières à l'entrée* pour empêcher d'autres acteurs de profiter du gâteau. Les innovations non technologiques sont rarement protégées par des brevets. Il est en effet assez facile de copier la plupart d'entre elles, notamment celles qui sont le plus visibles. Prenons l'exemple d'Amazon.com : n'importe qui pourrait copier ce site Web en quelques semaines. Cependant, comme le modèle d'affaires d'Amazon.com est non seulement constitué du site Web, mais aussi de la marque, de la logistique, du grand choix de produits, de partenariats, d'une présence forte sur le marché, etc., il est très improbable que « n'importe qui » parvienne au même résultat.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Quelques innovations du Club Nespresso

Le Club Nespresso

Nespresso bénéficie d'un contact direct exceptionnel avec ses clients *via* le Club Nespresso. Le service client et le réseau d'information de l'entreprise reflètent son esprit d'innovation et sa recherche de la meilleure qualité possible. Ces qualités lient une communauté globale de connaisseurs de café au sein du Club Nespresso.

Ce club unique et dynamique permet à l'entreprise de maîtriser complètement la relation client *via* des contacts directs et privilégiés avec ses dix millions de clients. Nespresso propose à ces derniers trois canaux interactifs : sa plate-forme en ligne d'e-commerce (www.nespresso.com), son réseau global de boutiques comprenant plus de trois cent vingt points de vente, et son réseau international de centres de service après-vente. Au travers de ces canaux, les membres du Club ont accès à un large éventail d'informations, de conseils et de services sur mesure, ainsi qu'à une variété d'autres avantages et offres spéciales. Le Club Nespresso répond aux demandes dans l'intervalle d'un jour ouvrable, et le café et les accessoires commandés sont directement livrés à l'adresse favorite des membres sous quarante-huit heures.

L'un des éléments ayant largement contribué au succès de Nespresso est la vente directe des capsules et surtout l'affiliation des propriétaires de machines à un club. L'idée du « club de buveurs d'*espresso* », le Club Nespresso, est totalement novatrice (et, bien sûr, non technologique). Nespresso peut donc non seulement offrir à tout moment un service de premier ordre, mais aussi développer l'intimité-client.

Toute personne achetant une machine Nespresso devient automatiquement membre du Club Nespresso. Début 2010, celui-ci comptait plus de dix millions de membres actifs.

Les capsules de café et les accessoires Nespresso sont ainsi disponibles à travers ce club dans le monde entier. Ouvert 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, le Club Nespresso est à l'écoute permanente des commentaires et des suggestions de ses membres. Il offre un service personnalisé, sert de centre d'expertise pour les variétés de café et propose des conseils sur l'utilisation des machines et leur entretien. Il établit ainsi un lien direct avec les consommateurs, tout en recueillant de précieuses informations sur eux. Facilité et confort sont les maîtres mots.

Un producteur unique

L'idée de confier aux fabricants d'électroménager le soin de vendre les machines Nespresso à travers leur réseau et sous leur propre marque est aussi une innovation non technologique qui a permis à l'entreprise de pénétrer très rapidement le marché. Bien que les machines soient vendues sous la marque de neuf spécialistes de l'électroménager, elles sont conçues par les ingénieurs de Nespresso et jusqu'à 2010 étaient fabriquées par un seul producteur dans le monde.

Le fait que Nespresso gère la machine et les consommables correspond aussi à une approche innovante (non technologique !), tout comme le fait que le modèle d'affaires s'appuie sur des partenariats (avec les fabricants distribuant la marque, les « partenaires-machine »).

Un produit de luxe

Le positionnement haut de gamme, qui s'apparente à la vente de bijoux ou de montres, est une autre innovation non technologique. Rares sont les produits alimentaires de consommation courante, pour ne pas dire quotidienne, ayant une promotion digne de produits de luxe…

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le design résolument avant-gardiste soutient ce positionnement haut de gamme. Dès 2001, l'introduction de « rondeurs » dans le look des machines à café a marqué un changement fondamental des codes : jusqu'alors, les machines avaient plutôt des formes carrées. Autre innovation, le réservoir est devenu apparent.

Il est vrai que l'arrivée de Nespresso dans les rayons de l'électroménager a créé une véritable animation. La mise en scène des machines sur le lieu de vente (*shop in shop*) est encore une autre innovation (non technologique).

Les boutiques

Les boutiques Nespresso, présentes dans le monde entier, permettent à ceux qui apprécient un café de grande qualité de profiter pleinement de cette marque exceptionnelle. Ces lieux élégants réunissent des clients partageant les mêmes goûts, intérêts et passions, comme le bon café et la bonne chère, les tendances de styles de vie et de design.

Le célèbre architecte d'intérieur français Francis Krempp a collaboré directement avec Nespresso afin de fournir le plan créatif de bon nombre de ces boutiques élégantes dans le monde entier. Il a créé un espace à connotation émotionnelle, tangible et raffiné dans les boutiques, permettant aux amateurs de café d'explorer de nouveaux plaisirs sensoriels, comme la dégustation de chocolats Nespresso de luxe, ou d'en apprendre davantage sur les pays d'origine de l'exquis café vert utilisé par Nespresso pour ses Grands Crus.

Parfaite illustration de sa croissance, Nespresso comptait fin 2013 320 boutiques dans le monde contre un seul point de vente en 2000. En 2013, Nespresso a ouvert 48 nouveaux espaces de vente, dont des magasins phares à Los Angeles et Tokyo. Cette expansion concertée permet à une communauté mondiale sans cesse croissante d'amateurs de café de découvrir et de partager l'expérience ultime du café Nespresso dans le monde entier.

Le déploiement d'une chaîne de boutiques aux allures de bijouterie pour vendre un produit industriel de consommation plus que courante est une autre innovation non technologique qu'il fallait oser lancer !

Une base technologique solide

Ces innovations non technologiques – et il y en a d'autres – complètent en réalité une série d'innovations technologiques, telles que :

- L'utilisation de capsules prédosées en aluminium assurant une durée de stockage de douze mois (alors que le goût du café moulu est affecté quelques heures à peine après exposition à l'air).
- L'utilisation de l'azote pour éviter tout contact avec l'oxygène de l'air qui oxyde très rapidement le café.
- L'introduction, en 2001, de l'éjecteur automatique de capsules, qui correspond à une rupture fondamentale du geste symbolique associé à l'*espresso* (il n'est plus nécessaire de visser le porte-capsule comme sur les machines traditionnelles).
- La maîtrise absolue de la température de l'eau et de la pression en équipant les machines d'un « thermobloc » (un système de haute précision contrôlé par un thermostat qui régule la température de l'eau). Cet élément assure l'arrivée de l'eau à la température idéale, garantissant le goût de l'*espresso*, la formation de la mousse, etc.

D'autres fabricants se sont lancés dans la production de café prédosé, un marché reconnu comme très lucratif. Se concentrant sur l'aspect purement pratique et sans innovations non technologiques, ils ont bien du mal à ébranler la domination de Nespresso, qui exploite tous les registres de l'innovation pour maintenir son incontestable leadership. Les concurrents vendent uniquement du café, alors que Nespresso vend une expérience hautement gratifiante.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Chapitre 3

Réfléchissez avant de vous engager

*Passer en revue évite de succomber à des inconnues**

Les points abordés dans ce chapitre
• Les quatre revues* IpOp • L'importance des itérations* • L'analyse au stade de l'avant-projet pour ne pas gaspiller de ressources • L'évaluation « *quick and dirty* »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

Pas de précipitation !

Sa demande de reportage étant approuvée, un photographe de CNN News appelle rapidement l'aéroport local pour réserver un avion. On lui indique alors qu'un bimoteur l'attendra sur le tarmac. En arrivant sur place, il aperçoit un avion devant un hangar, prêt à décoller. Il se précipite à l'intérieur en claquant la porte derrière lui et lance un franc « Allons-y ! » au pilote. Celui-ci s'empresse de faire rouler l'engin jusqu'à la piste et décolle.

Une fois dans les airs, le photographe demande au pilote :

« Volez au-dessus de la vallée et descendez plusieurs fois à basse altitude pour que je puisse prendre des photos des incendies qui se sont déclarés sur les collines. »

– Pourquoi ?

– Parce que je suis un photographe pour CNN et que j'ai besoin de prendre des photos rapprochées pour un reportage. »

Le pilote reste étonnamment silencieux pendant quelques instants, puis il balbutie : « Alors ce que vous me dites, c'est que… vous n'êtes PAS mon instructeur de vol ? ! »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les opportunités* sont comme un mariage

En tant qu'entrepreneur ou intrapreneur vous devez évaluer les opportunités* avec la même rigueur que les investisseurs ou les décideurs*, pour la simple et bonne raison que vous êtes aussi décideur. Vous devez en effet décider de saisir ou pas une opportunité*. Comme l'exploiter consommera votre temps et vos ressources*, faire le mauvais choix signifiera inévitablement un gaspillage coûteux (à l'exception de l'opportunité d'apprendre de vos déboires).

Les entrepreneurs et intrapreneurs devraient donc toujours garder à l'esprit leur coût d'opportunité[17]. En d'autres termes, avant de se mobiliser sérieusement sur une opportunité* qui va vous empêcher d'en saisir ultérieurement d'autres éventuellement plus lucratives, vous devez vous assurer de faire un choix suffisamment éclairé pour éviter de le regretter à l'avenir.

Comme dans un mariage, il est important de savoir à quoi vous renoncez : une fois que vous vous engagez auprès d'un conjoint qui attend de vous de lui être fidèle, vous renoncez effectivement à toute autre possibilité de choisir un futur conjoint plus attrayant. C'est le coût d'opportunité du mariage… De même, en ce qui concerne les opportunités de business, vous devez bien réfléchir avant de vous engager.

Les quatre revues* IpOp

Les décideurs* éclairés utilisent un processus de prise de décision simple qui vise à gaspiller le moins de temps et de ressources* possible. Après des années d'observation pour décoder le mode de fonctionnement de ces experts, je suis arrivé à la conclusion que la stratégie la plus efficace consiste à se poser quatre questions au stade de l'avant-projet. J'ai appelé chaque question « revue* », parce que contrairement à une étape, un jalon ou un palier, une réponse positive à une revue* est seulement un feu vert temporaire pour poursuivre

17. « Le coût d'opportunité (ou coût d'option) est un concept économique qui permet de désigner la valeur de la meilleure option non réalisée… » Voir http://lesdefinitions.fr/cout-d-opportunite#ixzz3pZFaylZl

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

l'analyse de l'opportunité*. Ce « oui » pourra toutefois être remis en question par la suite lors des inévitables itérations* des revues* précédentes qui seront induites par les revues* suivantes. Chaque « oui » signifie donc qu'il devra être réexaminé plus tard au cours de l'une des itérations suivantes. En revanche, un « non » signifie l'arrêt de mort de l'opportunité* tant qu'un changement de circonstances ne permet pas de le transformer en « oui ». Une réponse négative est synonyme d'arrêt immédiat du processus d'exploration.

La première revue* IpOp évalue l'espoir. Il s'agit en effet de se demander s'il existe un espoir pour cette opportunité*, c'est-à-dire si le projet est en phase avec les objectifs de l'entreprise ou de l'investisseur et la solution* suffisamment convaincante pour que les clients* l'adoptent.

Si aucun client n'est prêt à adopter la solution*, il n'y a évidemment pas de business. Si les clients ne veulent pas de votre solution* et/ou si elle n'est pas en phase avec les objectifs* stratégiques de vos investisseurs ou décideurs*, il n'y a clairement pas d'espoir pour cette opportunité*. Dans ce cas, vous ne devriez pas perdre plus de temps sur cette opportunité*. Si en revanche vous obtenez confirmation qu'il y a effectivement de l'espoir, vous avez le feu vert pour explorer la revue* IpOp 2.

Cette dernière vérifie que l'exploitation de l'opportunité* en vaut la peine. Pour le savoir, il faut comparer le résultat attendu (le « succès ») avec les efforts nécessaires pour l'obtenir. De manière évidente, quand le résultat ne vaut pas l'effort, allouer des ressources* pour malgré tout exploiter l'opportunité aboutirait à leur gaspillage. Lorsque vous avez confirmation qu'à ce stade le jeu en vaut la chandelle, vous pouvez passer à la revue* IpOp suivante.

La revue* IpOp 3 évalue dans quelle mesure vous pouvez vous accommoder des influenceurs, qui sont susceptibles d'avoir un impact positif ou négatif sur la réussite du projet. Si le projet est trop risqué ou fait face à de trop nombreux obstacles, il sera plus sage de l'abandonner. Si vous vous sentez à l'aise avec ces influenceurs, vous pouvez passer à la dernière revue* IpOp.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La revue* IpOp 4 s'assure que votre plan d'action* (le « comment ») et l'investissement qu'il requiert sont convaincants. Sans une réponse positive aux trois premières revues* IpOp, il serait évidemment inutile de consacrer du temps au « comment », au « qui va le faire » et au « combien » il faut investir (l'investissement). Si vous avez donné des réponses positives aux trois premières revues* IpOp, il devient pertinent d'évaluer, grâce à la revue* IpOp 4, la faisabilité de la mise en œuvre.

Une fois que vous êtes convaincu que votre plan d'action* permettra d'atteindre le succès attendu, et ce avec un investissement à votre portée, vous pouvez passer à l'action : après le mode pré-projet (modèle IpOp) vous basculez vers le mode gestion de projet.

Comme la réponse aux différentes revues* IpOp est rarement indiscutable, du fait qu'il subsiste presque toujours des inconnues*, la décision de poursuivre ou de s'arrêter n'est jamais absolue. Un élément d'appréciation subjectif est presque toujours inévitable, mais pour rester lucide, il est essentiel de comprendre les tenants et les aboutissants de chaque revue* IpOp. Les chapitres suivants expliquent progressivement ce qui doit être pris en compte afin de fournir des réponses pertinentes et utiles à chacune des quatre revues* IpOp fondamentales.

Réitérer pour mûrir

À l'instar de celui qui tente de marcher dans des sables mouvants, les réponses aux questions dans chaque revue* IpOp sont constamment en mutation. Pour la simple et bonne raison qu'elles peuvent être influencées par le questionnement suscité par les revues* suivantes. Un projet est donc toujours complexe, il faut accepter que tous les paramètres s'influencent les uns les autres. Par exemple, changer le canal de distribution modifie la perception des consommateurs. Et parallèlement, changer l'image d'un produit pourrait vous forcer à passer par un autre canal de distribution, etc.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La nécessité de faire des itérations* est manifestement incontournable, tout simplement parce que ce que vous avez découvert dans la revue* IpOp suivante apporte des informations qui imposent de revisiter ce qui a été compris précédemment. Par exemple, admettons que vous aviez initialement l'intention de vendre un produit en supermarché qui a passé avec succès la revue* IpOp 1 (espoir de séduire le client cible). En découvrant ensuite dans la revue* IpOp 3 (facteurs*) que l'un de vos concurrents a signé un contrat d'exclusivité qui restreint l'accès à ce canal de distribution, vous réalisez que vous n'avez pas le choix : vous devez reprendre la revue* IpOp 1 pour changer de canal de distribution. Il est d'ailleurs vraisemblable que ce changement modifiera aussi l'analyse de la revue* IpOp 2 (l'opportunité* en vaut-elle la peine ?). Cet exemple montre bien que, comme le modèle IpOp le souligne, l'analyse d'un projet ne peut être qu'un processus itératif et pas linéaire.

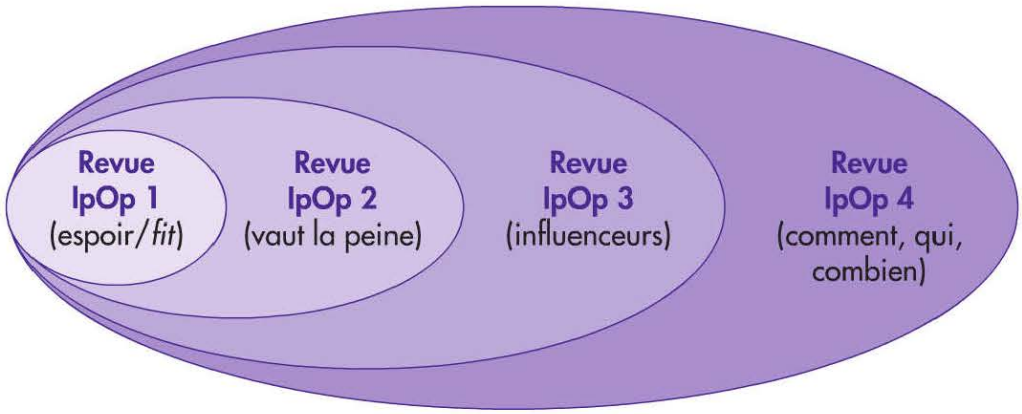


Figure 3 : Les revues* IpOp impliquent une démarche d'itération*

Avant d'engager des ressources* dans un projet et une fois les multiples itérations* du modèle IpOp achevées, les décideurs* devraient s'appuyer sur une démarche qui complète les quatre revues* IpOp. En effet, si les quatre questions de base des revues* IpOp sont très utiles pour éliminer rapidement les projets sans avenir, elles restent trop générales pour décider d'allouer des ressources*. Les investisseurs et les décideurs* ont besoin d'informations plus complètes pour cela. Ce processus de décision plus fin sera décrit dans le chapitre 17.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Fini le gaspillage de ressources* !

Le principal avantage des quatre revues* IpOp est qu'elles permettent de réduire le gaspillage des ressources* dû au lancement de projets qui n'auraient jamais dû l'être. Éviter de gaspiller des ressources* est important pour tous : individus et organisations. Cette nécessité concerne tous les projets, et pas seulement ceux liés à l'innovation.

Les quatre revues* IpOp devraient donc servir à éliminer rapidement des projets, innovants ou pas. Plusieurs PMO (bureaux de gestion de projets) utilisent ainsi le modèle IpOp comme mécanisme de filtrage pour supprimer les projets qui ne devraient pas être lancés. Cela leur permet non seulement de se concentrer sur les projets qui font le plus de sens, mais aussi de réduire leur charge de travail et leur stress en ne perdant pas de temps avec des projets vraisemblablement condamnés.

Se débarrasser des opportunités* faibles dès que possible est une nécessité. Il a en effet été démontré que 30 % des projets étaient interrompus avant d'avoir livré les résultats promis[18]. Les ressources* allouées à ces projets voués à l'échec représentent un gaspillage énorme qui pourrait être considérablement réduit si un meilleur processus de sélection les éliminait durant la phase du préprojet. En outre, la même étude montre que seuls 12 % des projets sont livrés dans le délai et le cadre du budget annoncés. Là encore, une meilleure évaluation lors du préprojet permettrait d'améliorer sensiblement ces ratios de performance.

Les quatre revues* IpOp peuvent aider à gérer la phase de conceptualisation. Certaines organisations (notamment leur unité de R&D) demandent aux porteurs de projet innovant de démontrer avant toute chose qu'il y a un espoir pour leur idée (revue* IpOp 1) avant que d'autres ressources* leur soient allouées. Même les scientifiques ou les ingénieurs qui n'ont pas une grande expérience du monde des affaires ni ne sont experts en marketing ou en stratégie

18. Notamment par the Standish Group, 1995, Cats-Baril & Thompson, 1995 (http://www.ijikm.org/Volume1/IJIKMv1p023-036Furumo03.pdf), mais aussi par d'autres études ultérieures.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

d'entreprise peuvent mener ce travail d'exploration pour vérifier si leur idée/projet a une chance sur le marché et est en phase avec la stratégie de l'entreprise. Même si leurs réponses à la revue* IpOp 1 sont incomplètes, le simple fait d'essayer (ou de demander de l'aide à d'autres personnes), ainsi que la discussion qui en découlera, les aidera à mieux prendre en compte les clients et à comprendre la stratégie de l'entreprise.

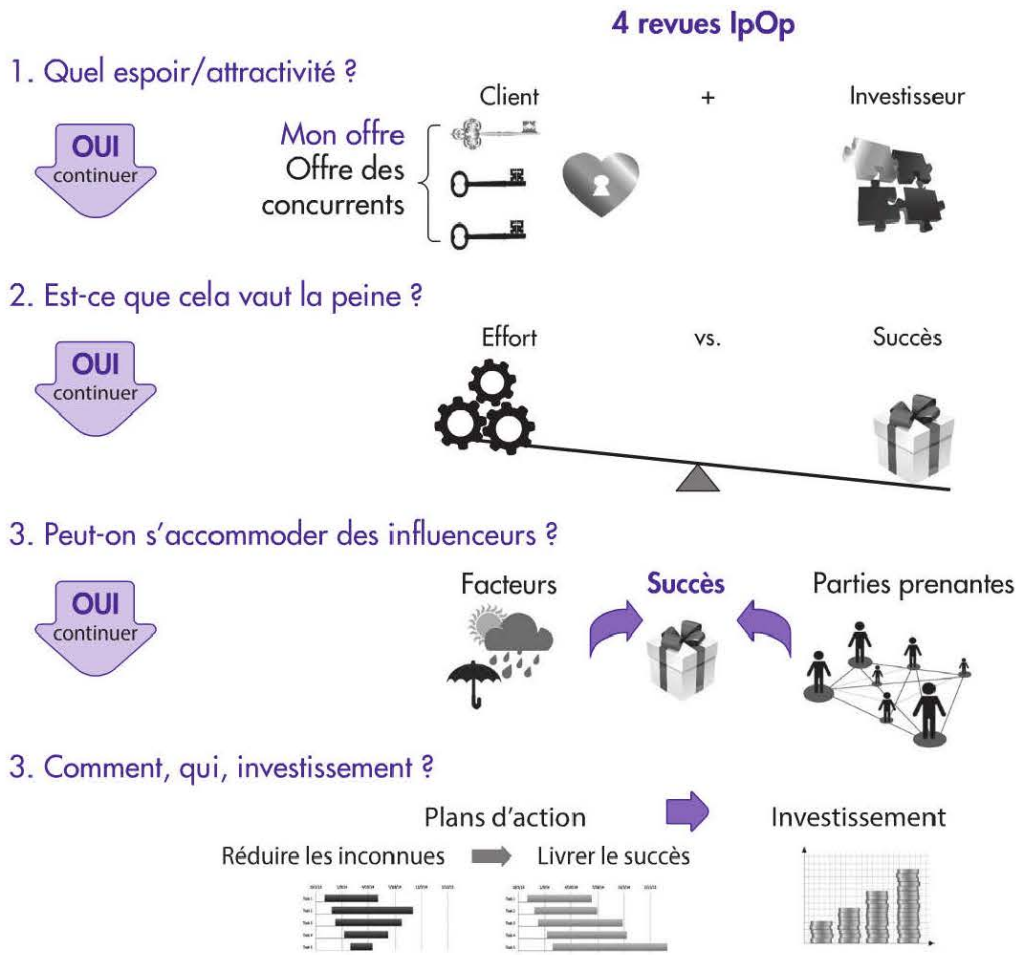


Figure 4 : Représentation graphique des quatre revues* IpOp

L'examen de la revue* IpOp 1 ne peut en aucun cas faire de mal. En fait, cela restera une expérience positive et utile, y compris pour les technophiles qui développeront quand même, parfois malgré eux, le sens des affaires. Même si cette exploration se conclut par une absence d'espoir, elle permet de ne plus perdre de temps sur une idée vraisemblablement condamnée. La revue* IpOp signifie également que chacun est autorisé à et peut explorer des opportunités*.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La revue* IpOp 1 est ainsi le premier filtre à appliquer dès qu'une opportunité* a été identifiée. Ce n'est qu'une fois « l'espoir » démontré que l'on peut vérifier si l'opportunité* en vaut la peine. Cette question correspond à celle de la revue* IpOp 2, qui nécessitera très vraisemblablement plus de compétences en business. **Si la revue* IpOp 1 a été effectuée par des scientifiques ou des ingénieurs, le passage à la revue* IpOp 2 requiert parfois de compléter l'équipe** avec des compétences business susceptibles de les soutenir pour les projections financières et l'élaboration de *business models* (modèles d'affaires).

Les avantages du « *quick and dirty* »…

Le véritable défi consiste à choisir le bon niveau de granularité de chaque revue* IpOp pour chaque itération*. En d'autres termes, vous devez décider à quel niveau de détail vous souhaitez analyser. Pour gagner du temps, vous pouvez commencer par une analyse « à la louche », qui, faute de disposer des informations requises, s'appuiera sur de nombreuses hypothèses de réflexion pour commencer à répondre aux revues* IpOp envisagées. Ces premières réponses seront affinées lors des itérations* ultérieures. J'appelle ce premier effort de dégrossissage l'approche « *quick and dirty* »[19].

Les organisations qui souhaitent optimiser l'usage de leurs ressources* l'utilisent pour filtrer les idées avant d'engager des ressources* significatives. Au lieu de passer rapidement au prototypage, de commander des études de marché ou encore de plonger dans l'action, comme le préconisent différentes théories, elles demandent aux innovateurs, inventeurs, entrepreneurs ou intrapreneurs de consacrer quelques heures aux quatre revues* IpOp en mode « *quick and dirty* ». Cela permet à chacun, avant de consommer des ressources* pour chacune de ces actions, d'avoir une vision d'ensemble des enjeux du projet et des paramètres bloquants. Pour cela, il faut se faire au moins une idée du niveau d'espoir (pour la revue* IpOp 1) et donner un début de réponse aux questions des revues* suivantes

19. https://fr.wikipedia.org/wiki/Quick-and-dirty

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

avant même de consacrer du temps et des ressources* à une opportunité* qui sera finalement bloquée par un paramètre identifié après coup mais qui aurait pu l'être en amont.

Le secret de l'efficacité du mode « *quick and dirty* » est, lors de chaque itération*, de rester lucide sur ses hypothèses et sur ce que l'on ignore. Passer en revue toutes les informations manquantes, baptisées « inconnues* »[20] dans le modèle IpOp, requiert une réelle discipline. Comme vous le verrez plus loin, les inconnues* sont l'une des composantes les plus fondamentales du modèle IpOp. Même s'il est très difficile d'identifier et encore plus compliqué de noter ce que vous ne savez pas, vous allez bientôt comprendre que, pour votre propre bien, vous n'avez en fait pas le choix.

20. Voir le chapitre 4.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 4

Les inconnues sont vos meilleures amies

La gestion des inconnues permet d'appréhender son destin*

Les points abordés dans ce chapitre
• Les inconnues* conditionnent la fiabilité d'une analyse • Les inconnues* ne sont pas synonymes de risque • Comment identifier et cataloguer les inconnues* • Comment réduire le niveau des inconnues* • Surveiller l'évolution des inconnues* fait partie du processus de décision

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'importance d'anticiper

Un homme se réveille un jour et voit un gorille sur un arbre dans son jardin. Il téléphone à la SPA. Un employé vient chez lui avec un bâton, un doberman, une paire de menottes et un fusil.

« Écoutez-moi attentivement, dit-il au propriétaire de la maison. Je vais grimper dans l'arbre et frapper le gorille avec ce bâton jusqu'à ce qu'il tombe par terre. Le doberman a été entraîné à mordre ses parties intimes. Lorsque le gorille croisera les mains pour se protéger, vous lui mettrez les menottes.

– J'ai compris ! Mais à quoi sert le fusil alors ? »

L'employé de la SPA lui répond : « Si je tombe de l'arbre avant le gorille, vous descendez le doberman ! »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Tous les projets ont leur lot d'inconnues*

La seule certitude à propos d'un projet est qu'il contiendra des points d'interrogation. Plus vous en savez à propos d'une inconnue*, plus vos chances de succès seront élevées. Seuls les rêveurs imaginent pouvoir faire des affaires dans un environnement maîtrisé. Avant qu'un produit soit perfectionné et prêt pour une production industrielle, sa commercialisation dépend d'un certain nombre d'inconnues*. La gestion de ces dernières fait donc partie intégrante de l'analyse de toute opportunité.

Les actionnaires, les investisseurs et les bailleurs de fonds détestent les inconnues*, car elles créent beaucoup de flou. Votre crédibilité sera considérablement renforcée si vous montrez aux décideurs* que vous avez bien analysé la situation et faites preuve d'honnêteté quant à ce que vous ne savez pas. De plus, l'analyse des inconnues* aide toutes les parties prenantes* à se décider en connaissance de cause, notamment en étant conscientes du niveau de fiabilité de l'analyse. Au final, plus vous serez lucide, mieux vous serez équipé pour apprécier la faisabilité de votre définition du succès*[21].

Malheureusement, les inconnues* sont très rarement présentées comme telles dans le *business plan*. Tout aussi étonnant, très peu de décideurs* s'en préoccupent ! Même les innovateurs ou les porteurs de projet ne prennent pas le temps de lister les inconnues* de leur projet. Ils découvrent ensuite avec consternation qu'ils ont commis une erreur coûteuse en omettant de s'en préoccuper au moment opportun. Par exemple, ne pas se demander comment réagira dans une production à plus grande échelle un composé chimique jusque-là testé dans le cadre réduit d'un laboratoire peut coûter très cher. Il est donc essentiel de faire l'inventaire des inconnues* susceptibles d'affecter votre projet.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

21. Voir le chapitre 10.

Beaucoup d'inconnues* sont cachées

Les gens ont tendance à négliger les inconnues*, d'autant plus qu'ils les perçoivent souvent comme des ennemies de leur projet. Pour ne pas effrayer les investisseurs et autres décideurs*, ils préfèrent généralement les passer sous silence. Il y a toutefois une énorme différence entre avoir peu d'inconnues* du fait de la bonne maîtrise du projet et en avoir peu parce que, comme l'autruche, on met sa tête dans le sable pour ne pas les voir… Plus sournoise encore que la politique de l'autruche, il y a celle consistant à occulter les inconnues* pour leurrer ses décideurs*, et parfois soi-même.

Une astuce classique consiste à déguiser les inconnues* en risques. Par exemple, il arrive fréquemment de trouver dans la liste des risques d'un business plan des expressions telles que « la possibilité que les ventes soient en dessous des prévisions », généralement parce que le produit est finalement trop cher ou pour d'autres raisons. Ceci montre simplement que le porteur de projet ne connaît pas assez bien sa clientèle pour déterminer si le produit est suffisamment attractif pour être acheté. S'il connaissait suffisamment bien son client, il n'aurait pas de doutes et ce qu'il nomme « risque » ne serait même pas mentionné. Ce qu'il a en fait exprimé est sa méconnaissance des critères de décision du client, ce qui constitue donc une inconnue* pour lui…

Le décideur*, qui ne devrait jamais être dupe, se doit de faire une chasse implacable aux inconnues* déguisées en risques. Cela lui permet, de plus, d'évaluer l'honnêteté intellectuelle ou le niveau de lucidité des porteurs de projet. La lucidité et la rigueur sont non seulement des gages de succès évidents, mais vont aussi influencer la qualité de la relation entre décideurs* et porteurs de projets.

La différence principale entre les inconnues* et les facteurs de risque*[22] est que l'ignorance peut être réduite grâce à l'obtention de tout ou partie des informations manquantes (par exemple avec des tests, pilotes, études, etc.), tandis que les risques ne peuvent pas l'être. Le risque dépend de la survenance d'un événe-

22. Pour plus d'information sur les facteurs de risque*, reportez-vous au chapitre 11.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

ment et la seule chose que vous pouvez faire est de vous y préparer ou de prendre des mesures qui en limiteront l'impact. Obtenir des informations permet de réduire des inconnues*, mais pas de réduire le risque en tant que tel. Tout ce que vous ne savez pas, mais pour lequel l'information pourrait, au moins partiellement, être obtenue, est du domaine des inconnues*. Par définition, une inconnue* est une information à laquelle vous n'avez pas encore eu accès.

Une inconnue* non réduite peut effectivement devenir un risque, mais, contrairement à un risque qui dépend de la survenance d'un événement sur lequel vous n'avez normalement pas de contrôle, l'inconnue* est de votre propre fait. Elle résulte de votre ignorance. Les inconnues* dangereuses subsistent seulement parce que vous ne faites rien pour obtenir l'information manquante. Cette ignorance est parfois tout à fait légitime et acceptable, mais elle peut aussi être le fait du manque d'expérience ou, pire, de la paresse. Il faut au moins en être conscient.

L'énorme différence entre ce type de risque et ceux décrits au chapitre 11 (les facteurs*[23]) est que ceux résultant d'inconnues* non réduites n'existent que du fait de votre ignorance, elle-même due au fait que vous n'avez pas fait ou pu faire ce qui était nécessaire pour obtenir les informations requises pour minimiser une importante inconnue*. Or vous ne pouvez rien faire pour réduire la survenance des risques qui échappent à votre contrôle (facteurs*). Pour ces derniers, vous ne pouvez qu'attendre passivement que le risque se concrétise ou mettre en œuvre des actions tactiques préventives pour essayer de vous en prémunir ou en réduire l'impact. Ces actions tactiques ne sont évidemment pas de même nature que celles visant à obtenir de l'information pour minimiser les inconnues*. En fin de compte, vous êtes en quelque sorte « victime » des facteurs* alors que vous êtes le seul responsable de votre ignorance et du danger qui en découle pour votre projet.

Mentionner une hypothèse montre simplement qu'il vous manque une information, ce qui vous oblige à faire des suppositions. Si vous disposiez de cette information, vous la présenteriez comme un fait et non une hypothèse. Dès qu'il y a un doute, c'est

23. Voir le chapitre 11.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

qu'il y a une inconnue* ou un risque résultant d'un événement sur lequel on n'a pas de contrôle. De nombreuses inconnues* sont discrètement « glissées » dans les hypothèses des feuilles de calcul au lieu d'être explicitement identifiées comme telles.

Les mots « pilote », « test », « prototype », « enquête » ou « étude » sont en réalité synonymes d'inconnues* à réduire. Ces différentes actions tactiques* visant à obtenir de l'information, sous une forme ou une autre, permettent d'améliorer ses connaissances et donc de gommer les inconnues*. Mentionner ces actions tactiques* ne suffit pas, il faut clairement lister les inconnues* correspondantes, de manière à les expliciter.

Lister les inconnues* pouvant effrayer les investisseurs et autres décideurs*, de nombreux entrepreneurs préfèrent ne pas les mentionner. Cette stratégie peut fonctionner à court terme, tant que le décideur* ne s'en rend pas compte. Cependant, dès qu'il prendra conscience du manque de transparence, il ne fera plus confiance à l'entrepreneur qui n'aura pas été assez honnête. Cela entraînera inéluctablement une remise en question de la relation de confiance, qui est un facteur clé de succès. Essayer de jouer au plus malin coûte très cher, car cela se traduit par une perte de confiance.

Pourquoi les inconnues* sont vos meilleures amies

Les inconnues* sont l'équivalent de l'angle mort pour un conducteur : les ignorer est donc suicidaire. Si dans une voiture, il n'y a qu'un angle mort, un projet en compte certainement beaucoup plus. Hélas, en ignorer un seul suffit largement à faire échouer le projet.

À moins que vous n'aimiez jouer à la roulette russe, vous ne pouvez tout simplement pas vous offrir le luxe de négliger les inconnues*. Comme chacune peut être synonyme de condamnation à mort de votre projet, vous devez impérativement être aussi conscient que possible de ce que vous ne savez pas. Cette identification des inconnues* attirera votre attention sur les éventuelles pierres d'achoppement de votre projet en vous invitant à réfléchir à ce que vous pouvez faire pour en savoir plus.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Plus il y a d'inconnues*, moins l'analyse du projet sera fiable. La viabilité du projet dépend non seulement des inconnues*, mais aussi de leur impact sur lui. *A contrario*, moins d'inconnues* avec un moindre impact signifie une confiance accrue. L'inventaire des inconnues* identifiables s'avère donc absolument essentiel.

Aucune évaluation du projet ne devrait être entreprise sans une entière connaissance des inconnues* sous-jacentes qui pourraient déjà être identifiées à ce stade-là. Se décider sans être conscient des hypothèses ou du niveau d'ignorance des porteurs de projet est très dangereux. Chaque fois que des décideurs* ou des investisseurs sont invités à soutenir un projet, ils devraient EXIGER la liste des inconnues* qui lui sont associées. Cela leur permet non seulement d'évaluer la fiabilité des informations présentées, mais aussi d'évaluer dans quelle mesure les entrepreneurs ou intrapreneurs sont lucides, ont fait le maximum pour obtenir les informations accessibles, et sont assez honnêtes pour reconnaître leur propre ignorance. Tout cela a évidemment un impact significatif sur la crédibilité des porteurs de projet.

Les inconnues* sont vos meilleures amies non seulement parce qu'elles améliorent votre crédibilité, mais surtout parce qu'elles vous aident à prendre de meilleures décisions. Comme vous êtes le premier décideur de votre projet, lister les inconnues* cruciales vous aidera à mieux évaluer si votre projet mérite d'être poursuivi, et ce avant même de le présenter aux investisseurs ou aux décideurs*. Cela vous permettra en outre de mener une discussion plus constructive avec vos investisseurs. Ces derniers, n'appréciant pas les points d'interrogation qui peuvent mettre en péril leur investissement, préféreront le plus souvent allouer un premier lot de ressources* pour réduire les inconnues* qui les dérangent le plus. Une fois cette recherche d'information (prototypes, tests, études de marché, etc.) effectuée, ils pourront prendre une décision mieux étayée pour poursuivre ou abandonner le projet[24]. Les inconnues* sont ainsi vos meilleures amies, car elles contribuent à augmenter votre crédibilité.

24. Voir plus bas dans ce chapitre l'étape 5 de « La démarche IpOp pour passer de l'idée au lancement du projet »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Comme elles vous aident à identifier les icebergs sur votre chemin, vous devriez ainsi être à l'affût des inconnues* plutôt que d'essayer de les ignorer ou les occulter. Plus vos inconnues* sont explicites, plus vous faites preuve de lucidité, plus vous aidez les investisseurs ou les décideurs* – dont vous – à prendre des décisions réfléchies.

Les décideurs* apprécient énormément de connaître la liste des inconnues*. La mise en avant de ce qui doit faire l'objet de recherches augmente leur confiance dans le projet : en jouant cartes sur table, vous les aidez à identifier clairement ce qui peut mal se passer. Sans une liste complète des inconnues*, ils n'auront pas suffisamment d'éléments pour évaluer les mérites et les faiblesses du projet.

Foncer ou ne pas foncer, telle est la question

Apprécier un projet sans être conscient de ses inconnues* est manifestement suicidaire. Comment juger quand la fiabilité des informations fournies reste floue ? Supposons que vous vouliez lancer un service de livraison de repas servis entre 22 heures et 5 heures du matin pour les oiseaux de nuit. L'opportunité* pourrait se justifier par la frustration de nombre de noctambules qui voudraient pouvoir commander à manger en pleine nuit. Cette raison serait trompeuse s'il n'était pas mentionné qu'il ne s´agit là que d'une opinion qui n'a jamais été vérifiée (une inconnue*). Pour minimiser cette inconnue*, vous devriez vérifier combien de personnes sont véritablement prêtes à commander de la nourriture en pleine nuit, à quelle fréquence, et combien elles acceptent de payer pour un tel service.

Si cette étude de marché n'est pas menée avant de faire l'investissement requis pour lancer la prestation, vous n'êtes pas à l'abri d'une mauvaise surprise (par exemple, un marché pas assez grand pour justifier l'investissement). En revanche, si cette inconnue* est mentionnée explicitement aux décideurs* (dont vous), ils peuvent accepter l'hypothèse initiale ou financer une étude de marché qui permettra de vérifier que le marché est suffisamment large pour justifier l'investissement demandé.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Il faut toutefois faire la part des choses : certaines inconnues* sont plus essentielles que d'autres. Ce sont celles qui font office de « *Go/No-Go* ». Par exemple, pour ouvrir un nouveau restaurant, vous devez trouver un lieu approprié dans le bon quartier. La disponibilité et le coût d'un tel lieu sont des inconnues* classiques. Un « *No-Go* » pourrait être un loyer supérieur à ce que vous pouvez vous permettre ou l'absence de lieu approprié. Pour en savoir plus, vous devez vérifier, à l'aide d'actions tactiques[25], les conditions du marché et la disponibilité d'un tel espace.

Les efforts ou les ressources* nécessaires pour minimiser ces importantes inconnues* sont le prix de la tranquillité d'esprit. Si vous voulez jouer la sécurité, vous devez consacrer des ressources* à réduire les inconnues* critiques avant de vous engager définitivement. Si vous préférez ne pas les dépenser, vous avez le choix entre renoncer à cette opportunité* ou faire confiance à votre intuition et à la… chance.

Lésiner sur les ressources* nécessaires pour minimiser les inconnues* essentielles augmente les probabilités d'échec. Ce choix est donc une question d'arbitrage : allouer des ressources* ou rester dans l'ignorance. Vous devez toujours être conscient que l'acceptation de l'ignorance est ce qui rend le projet plus « risqué ».

La démarche IpOp pour passer de l'idée au lancement du projet

Les inconnues* critiques, celles qui se traduisent par un « *Go/No-Go* », doivent raisonnablement être minimisées avant le lancement du projet. Comme mentionné précédemment, leur inventaire permet d'identifier les actions tactiques visant à minimiser les inconnues* qui produiront un impact important sur le destin du projet.

25. Voir le chapitre 13.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La démarche IpOp entre l'idée bourgeonnante et le feu vert est la suivante :

1. Identification de l'opportunité* apparente (SBD* avec la solution* correspondante). Celle-ci doit rapidement faire l'objet d'une évaluation « *quick and dirty* » pour éviter de perdre temps et ressources* sur une opportunité* sans intérêt suffisant.
2. Analyse de l'opportunité* avec le modèle IpOp qui devrait vous conduire à identifier :
   a. les inconnues* essentielles, celles qui se traduisent par un « *Go/No-Go* » ;
   b. les actions tactiques* visant à minimiser ces inconnues* ainsi que les ressources* nécessaires pour les exécuter ;
   c. le plan d'action* qui permettra d'obtenir la définition du succès*[26] ;
   d. l'importance de l'investissement total requis pour exploiter cette opportunité* (la somme du coût de réduction des inconnues* essentielles et du coût du plan d'action*).
3. Rédaction et présentation d'un dossier d'opportunité*[27] qui a lui-même trois objectifs :
   a. Démontrer le bien-fondé de l'opportunité* (pourquoi il faut la saisir).
   b. Obtenir ce que vous demandez (un investissement, des autorisations, etc.) sous réserve de minimiser les inconnues* essentielles qui dérangent les décideurs*.
   c. Obtenir le premier contingent de ressources* nécessaire pour réduire ces inconnues*. Un plan d'action* spécifique pour la réduction des inconnues* devra être inclus dans votre dossier d'opportunité*.

   La finalité du dossier d'opportunité* est d'obtenir une adhésion conditionnelle des investisseurs ou des décideurs* dont la condition principale est la réduction satisfaisante des inconnues* essentielles (voir les étapes 5 à 7 ci-dessous).

26. Voir le chapitre 10.
27. Voir le chapitre 18.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Une condition supplémentaire pourrait être demandée par les investisseurs ou décideurs* : un plan de mise en œuvre convaincant (voir l'étape 4 ci-dessous).

4. Préparation et présentation d'un premier plan de mise en œuvre ou plan d'action*[28] décrivant comment l'opportunité* sera finalement exploitée. Il s'agit essentiellement de la « *To Do List* » constituée des actions tactiques* pour concrétiser la définition du succès* (identifié dans 2c ci-dessus, mais en prenant également en compte l'avis des investisseurs et des décideurs* après l'étape 3 ci-dessus).
5. Utilisation des ressources* obtenues en 3c pour enfin passer à l'action en lançant des actions tactiques* nécessaires pour minimiser les inconnues* essentielles (études, prototypes, tests, pilotes, etc.). La collecte d'informations devrait être gérée selon une approche de type « *phase gate*[29] ou *stage gate* » avec de vraies « phases » (étapes de « *Go/No-Go* ») pour arrêter le projet si nécessaire. Ces étapes doivent être adaptées sur mesure à chaque projet plutôt qu'être figées dans un processus standard imposé à tous les projets, comme c'est souvent le cas dans une approche « *phase gate* ».
6. Nouveau passage du projet à la moulinette du modèle IpOp (étape 2 ci-dessus) en tenant compte des informations obtenues à l'étape 5 pour mettre à jour :
   a. le dossier d'opportunité* (étape 3) ;
   b. le plan d'action* (étape 4) qui inclura éventuellement des actions tactiques* pour réduire les inconnues* moins essentielles.

   Cette mise à jour itérative, qui tient compte du dynamisme du processus, permettra de vérifier que l'opportunité* reste attractive malgré l'évolution éventuelle de l'environnement et de la concurrence.
7. Lancement du projet une fois que les inconnues* essentielles ont été suffisamment réduites pour que les décideurs* et les

28. Voir le chapitre 14.
29. Voir https://en.wikipedia.org/wiki/Phase%E2%80%93gate_model

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

investisseurs se sentent suffisamment en sécurité pour allouer les ressources* et donner les autorisations nécessaires à la mise en œuvre de votre plan d'action*[30]. La condition de l'étape 3 ci-dessus peut donc être levée pour bénéficier d'un soutien non conditionnel à l'exploitation de l'opportunité*.

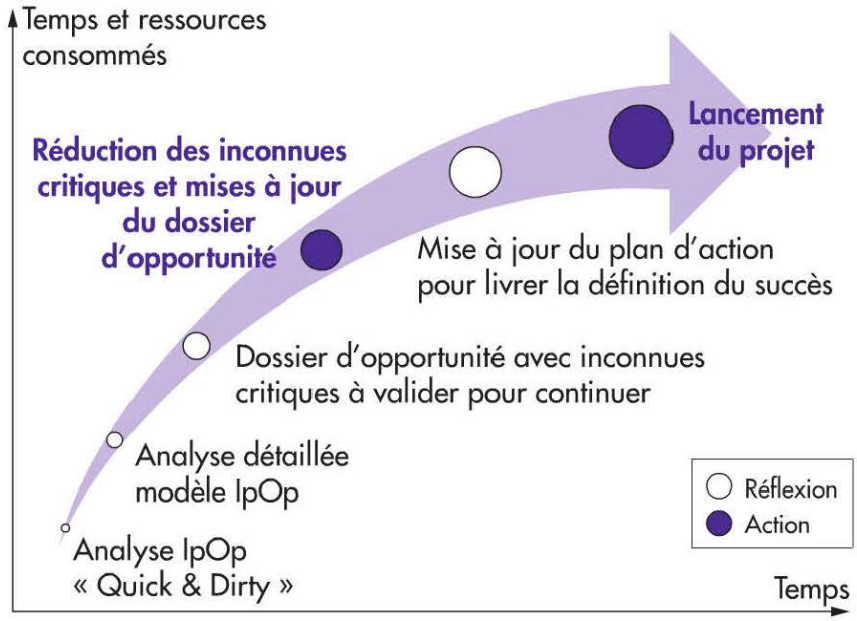


Figure 5 : Les étapes du passage de l'idée au lancement

Le plus grand avantage de la démarche IpOp est que les ressources* ne commencent à être consommées (étape 5) que lorsque toutes les inconnues* essentielles ainsi que les autres facteurs clés de succès sont clairement identifiés (étapes 1 à 4). Cette démarche va vraisemblablement à l'encontre des tendances actuelles de l'innovation comme le « *Lean Innovation* »[31] et celles qui préconisent un prototypage rapide[32] en encourageant les entrepreneurs à passer le plus vite possible à l'action. Il y a bien sûr de nombreux avantages à le faire, mais le plus grand inconvénient est, comme indiqué précédemment, que toute action consomme des ressources* (dont votre temps).

30. Voir le chapitre 14.
31. Voir https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_Startup
32. Comme https://fr.wikipedia.org/wiki/Prototypage_rapide

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il est en effet frustrant de consommer des ressources* pour découvrir après coup un ou plusieurs paramètres qui s'avèrent fatals pour cette opportunité*. Dans de nombreux cas, ces « tueurs » d'opportunité auraient pu être identifiés bien plus tôt si les porteurs de projet avaient pris le temps nécessaire à la réflexion au lieu de plonger tête baissée dans l'action. Par exemple, pourquoi consacrer du temps à construire un prototype si c'est pour découvrir plus tard que la pénétration du marché est trop difficile, que le prix est trop élevé ou que votre projet va contrarier certaines personnes très influentes[33] dans l'organisation ? Il vaudrait mieux commencer par identifier tous les paramètres susceptibles d'être identifiés lors de la phase de préprojet (niveau de prix acceptable, accès aux canaux de distribution ou gestion des résistances des parties prenantes* internes) pour avoir une vision holistique avant de se jeter dans l'action. Cette évaluation globale (de l'étape 2 ci-dessus) pourrait par exemple démontrer que, avant de construire un prototype (qui vise à réduire une seule inconnue*), d'autres inconnues* devraient être minimisées ou traitées en parallèle.

Le second inconvénient de l'action précoce est le coût d'opportunité[34] : la construction d'un prototype ou une étude de marché, comme n'importe quelle autre action tactique*, vous empêche de saisir d'éventuelles autres opportunités* plus intéressantes à l'avenir…

Faire l'inventaire des inconnues*

Lister assez tôt les inconnues* est la première étape permettant de les gérer. Ici aussi, le *brainstorming* est un outil efficace pour en identifier le plus possible. Et quand vous n'êtes pas sûr d'avoir la bonne réponse à une question soulevée par le modèle IpOp, vous devriez considérer que ceci constitue une inconnue* qu'il va falloir minimiser à un moment donné. Par exemple, tant que vous n'êtes pas sûr d'avoir correctement identifié les aspirations* d'une partie prenante*, vous devriez traiter cette information comme une inconnue*.

La liste des inconnues* que vous allez établir va faciliter l'identification des actions tactiques*, qui permettront de réduire votre

33. Il s'agit de parties prenantes, comme expliqué dans le chapitre 12.
34. Voir le début du chapitre 3.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

ignorance. À l'instar d'autres paramètres, les actions tactiques* potentielles doivent être listées. Comme indiqué précédemment, l'inventaire des inconnues* vous servira à mieux construire votre plan d'action* pour les réduire.

Les inconnues* relèvent en principe de sept grandes catégories. On distingue :

1. Les inconnues* technologiques :
   - Le produit fonctionne-t-il de manière fiable, comme prévu ?
   - Peut-on économiquement en faire un produit industriel ?
   - Peut-on augmenter la capacité de production et de livraison ?
   - Quelles sont les incidences du produit et de la production sur l'environnement ?
   - Etc.
2. Les inconnues* du marché :
   - Qui bénéficiera des avantages et qui achètera le produit ?
   - À quel prix ?
   - Combien de personnes seraient disposées à payer le prix de vente nécessaire pour atteindre le succès ?
   - Avec quels critères de performance et de décision client* ?
   - Comment atteindre les clients et communiquer avec eux ?
   - Où en est la concurrence ?
   - L'approvisionnement des fournitures est-il assuré ?
   - Etc.
3. Les inconnues* des parties prenantes* :
   - Connaissez-vous toutes les aspirations* de vos parties prenantes* ?
   - Avez-vous identifié toutes leurs résistances* ?
   - Avez-vous listé chacune des contraintes* attendues par vos parties prenantes* ?
   - Êtes-vous sûr des critères de décision des décideurs* pour la sélection d'un projet ?
   - Etc.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

4. Les inconnues* organisationnelles :
   - La résistance au changement de l'organisation peut-elle être neutralisée ?
   - Le changement managérial, tant au niveau des priorités que du soutien des collaborateurs et de la distribution des ressources*, peut-il être géré ?
   - Peut-on constituer l'équipe idéale requise pour gérer ce projet ?
   - Etc.
5. Les inconnues* liées aux ressources* :
   - Peut-on trouver les ressources* nécessaires et en disposer le moment venu ?
   - Comment poursuivre le projet si on doit faire face à une réduction des ressources* ?
   - Comment gérer un changement d'affectation d'un ou plusieurs membres de l'équipe ?
   - Etc.
6. Les inconnues* réglementaires :
   - Le produit sera-t-il conforme aux exigences légales ou aux normes applicables ?
   - Avez-vous besoin d'un permis pour agir ?
   - Quelles sont les conditions d'obtention d'un tel permis ?
   - Avez-vous toute liberté d'action en termes de propriété industrielle ?
   - Quelles sont les contraintes* réglementaires ?
   - Etc.
7. Les inconnues* de réseau :
   - Avez-vous accès au réseau d'experts nécessaire ?
   - Avez-vous accès à des responsables gouvernementaux influents ?
   - Entretenez-vous une relation assez bonne avec les acteurs clés de la distribution ?
   - Etc.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le travail d'équipe porte ses fruits. Étant donné le grand nombre de types d'inconnues*, un seul individu aura rarement toutes les compétences nécessaires pour en minimiser tous les niveaux de flou. Les équipes multidisciplinaires sont donc généralement plus efficaces ; il s'avère crucial qu'elles disposent de compétences pertinentes.

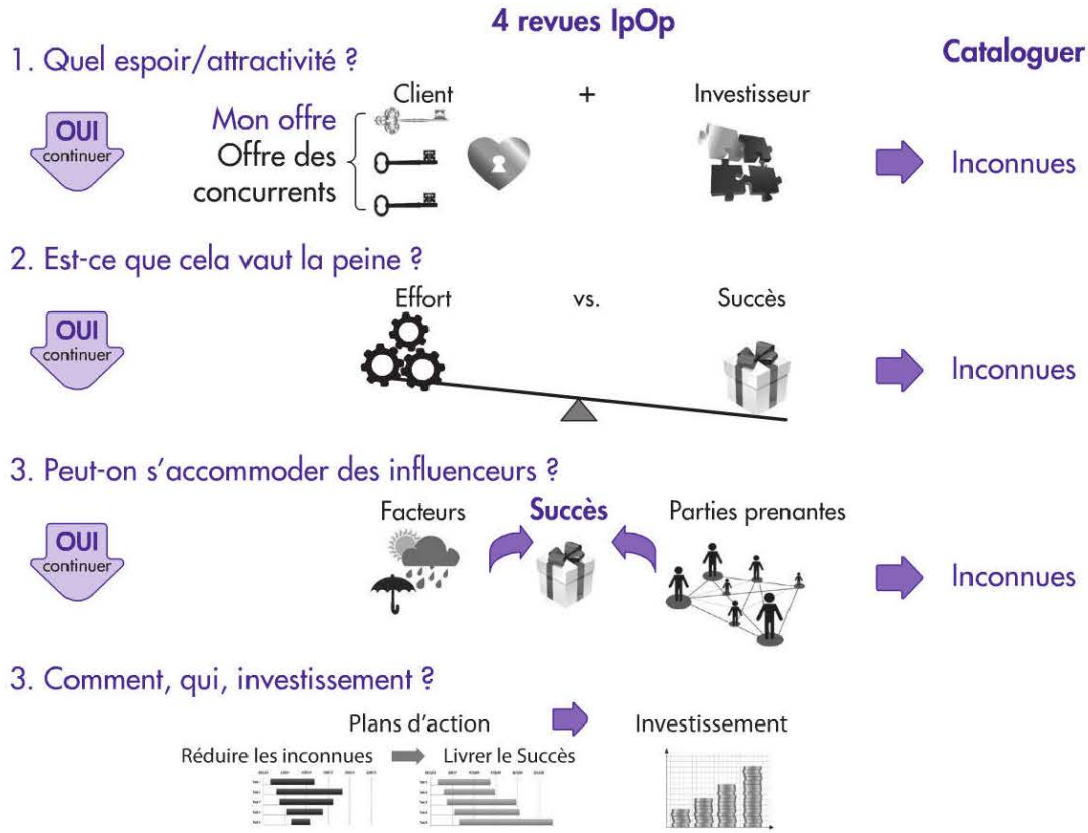


Figure 6 : Les quatre revues* IpOp avec les inconnues*

Déterminer les inconnues* prioritaires

Il faut évaluer l'impact des inconnues* sur la définition du succès*[35] : comprendre quels indicateurs clés de succès[36] sont affectés par quelles inconnues* vous aidera à identifier les plus importantes pour votre opportunité*.

35. Voir le chapitre 10.
36. *Ibid.*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Identifier les inconnues* les plus dangereuses est une étape essentielle. Chaque inconnue* devrait donc être évaluée sur une échelle indiquant si elle est :

- Essentielle : son impact peut être fatal (critères de « *Go/No-Go* »).
- Importante : elle peut produire un impact significatif sur le projet, sans toutefois être essentielle à son destin.
- Peu importante : elle n'a qu'un impact négligeable sur le projet.

Pour optimiser leur gestion, les ressources* seront allouées en fonction de la priorité attribuée à chaque inconnue* (les entreprises n'ont généralement pas assez de ressources* pour minimiser le niveau de toutes les inconnues*). Nous avons une tendance naturelle à nous focaliser sur la minimisation du niveau des inconnues* liées à nos centres d'intérêt personnels au lieu de nous concentrer sur les plus essentielles. C'est typiquement le cas des scientifiques ou des ingénieurs, qui sont tentés de consacrer la plus grande partie de leur énergie à mettre au point les caractéristiques techniques du produit – c'est ce qu'ils aiment faire et ce pourquoi ils ont été formés. Ils sont alors souvent tentés de négliger les inconnues* commerciales… qui ne sont pas leur tasse de thé.

Minimiser le niveau des inconnues*

Ayez l'humilité de reconnaître que vous ignorez certaines choses. Les questions sans réponses témoignent d'un certain niveau d'ignorance (comme personne ne peut tout savoir, c'est parfaitement normal). En faire l'inventaire est un signe de sagesse et d'honnêteté. Chaque inconnue* est importante pour un investisseur. Pour bien les gérer, mieux vaut les lister par écrit plutôt que de compter sur sa mémoire. Avoir l'honnêteté intellectuelle de lister ce dont vous n'êtes pas certain vous permettra de faire preuve de lucidité.

L'identification des inconnues* vous mettra sur la piste des actions tactiques* qui vous permettront d'obtenir les informations manquantes. Il n'est pas toujours possible de les obtenir intégralement, mais il reste envisageable d'en connaître une partie sans mobiliser d'importantes *ressources*.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La création de plusieurs « sous-inconnues* » peut faciliter la démarche : il est généralement plus pratique de minimiser séparément certaines sous-inconnues*, notamment celles relevant de la technologie.

Vérifier les hypothèses de travail est la clé pour baisser le niveau d'ignorance. Une bonne manière de procéder consiste à identifier des actions tactiques* rapides et abordables pour tester ces hypothèses. Sonder une fraction de la population concernée réduit ainsi substantiellement le degré d'ignorance de l'inconnue*. Il est en effet généralement trop coûteux et trop lent de supprimer totalement l'inconnue* ; c'est pourquoi vous devez vous satisfaire d'informations partielles ou extrapolées.

Des études pilotes peuvent aider à éliminer les inconnues*. Par exemple, il se peut que vous vous rendiez compte qu'augmenter la production est plus difficile que prévu. Les militaires ont appris cette leçon à leurs dépens : comme les réactions chimiques dans une casserole dépendent de sa taille et de la quantité de la nourriture qu'elle contient, une recette qui produit une bonne soupe pour quatre personnes a peu de chances de fonctionner pour nourrir quatre cents soldats. L'altitude peut aussi produire un effet sur la perception du goût dans les avions, et cela crée une inconnue*. Le seul moyen de vraiment connaître le goût d'un repas est de le manger à une altitude de croisière.

Seuls 20 % de l'information sont généralement nécessaires pour prendre 80 % des décisions. Ce rapport général, inspiré de la loi classique de Pareto, a des implications importantes sur la manière de traiter les inconnues*. Réduire le niveau d'inconnue* de 20 % est souvent suffisant pour prendre de bien meilleures décisions.

La surveillance des inconnues*

Comme pour les facteurs*, la liste des inconnues* ne sera jamais complète, parce qu'elles ne peuvent toutes être identifiés immédiatement. Toutes les inconnues* apparaissant en cours de route peuvent être incluses dans la liste par la suite. Elles peuvent aussi

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

changer avec le temps et leur importance varier. La mise en place d'un nouveau standard ou d'une nouvelle réglementation va automatiquement créer une inconnue* tant que vous n'aurez pas établi que votre produit est compatible avec elle.

En raison de l'importance des inconnues*, il faut aussi surveiller leur évolution dans le temps. Le niveau de certaines inconnues* peut augmenter, tandis que celui d'autres diminue.

La gestion des inconnues* est un processus dynamique, en raison de l'évolution constante des connaissances et des situations. Vos priorités changent également au fil du temps. Il faut donc périodiquement vérifier le statut des inconnues* et réorienter leur gestion en conséquence. La pêche aux informations est essentielle et ne devrait jamais être interrompue.

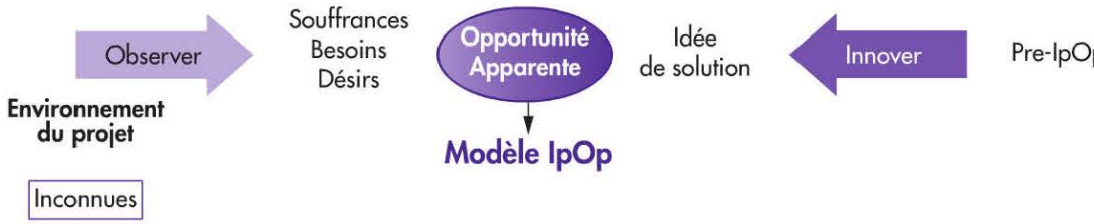


Figure 7 : Les inconnues* expriment le niveau d'ignorance

Les inconnues* de Nespresso Classic	
Inconnues*	**Actions tactiques pour réduire le niveau d'inconnue***
Obtention des ressources* du siège	Préparation d'un bon dossier d'opportunité[37] qui minimise les risques
Adoption par le consommateur	Études de marché, etc.
Coopération avec les fabricants de machines	Enquête auprès des fabricants
Fiabilité des processus	Tests d'endurance, développement et recherche interne, etc.
Formation d'une équipe solide	Étude des profils, formation, coaching, etc.

37. Voir le chapitre 16.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Revue* IpOp 1

Les chapitres 5 à 8 expliquent comment vérifier si on peut répondre positivement à la question fondamentale de la revue* IpOp 1 : y a-t-il de l'espoir ?

Rappel : pour qu'il y ait de l'espoir, il faut que la solution* soit non seulement irrésistible pour les clients, mais aussi en phase avec les objectifs de l'investisseur. Si les clients*, les décideurs* et/ou l'investisseur ne sont pas preneurs, le projet n'a manifestement aucun espoir d'être lancé dans cette configuration-là. Dans ce cas, mieux vaut ne pas lui consacrer plus de temps ou d'efforts. Si vous obtenez en revanche confirmation qu'il y a de l'espoir pour cette opportunité*, vous pouvez passer à la revue* IpOp suivante.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 5

Préparer l'adoption

Pour obtenir ce que vous voulez, vous devez comprendre les critères de décision de vos parties prenantes

Les points abordés dans ce chapitre
• L'accord des investisseurs est nécessaire • Compatibilité de l'entreprise • L'amélioration des indicateurs clés de performance est un bon critère

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

L'art d'obtenir ce qu'on veut

Quatre hommes mariés vont à la pêche. Au bout d'une heure, ils entament une conversation.

Le premier homme dit à ses camarades : « Vous n'avez aucune idée de ce que j'ai dû faire pour pouvoir venir pêcher avec vous ce week-end. J'ai dû promettre à ma femme que je peindrais chaque pièce de la maison le week-end prochain ! »

Le deuxième homme renchérit : « Ce n'est rien ! Moi j'ai dû promettre à ma femme de lui construire une nouvelle terrasse pour la piscine… »

Le troisième pêcheur s'écrie à son tour : « Les gars, vous êtes tranquilles, j'ai dû promettre à ma femme de lui refaire la cuisine ! »

Ils continuent à pêcher quand ils se rendent compte que le dernier homme n'a pas dit un mot. Alors ils l'interrogent :

« Tu ne nous as pas dit ce que tu avais dû faire pour pouvoir venir pêcher ce week-end ! »

– J'ai mis le réveil à 5 h 30. Quand il a sonné, je l'ai éteint et donné une petite tape à ma femme en lui disant : "Pêche ou sexe" ? Elle m'a répondu : "Prends un pull". »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Vérifier la compatibilité de l'opportunité* avec la mission* de l'investisseur*

Pour obtenir le soutien nécessaire du décideur*, le projet doit être suffisamment attrayant. Le décideur* peut être le top management d'une entreprise, un capital-risqueur, un *business* angel ou même un membre de la famille. Un dernier décideur* ne doit pas être oublié : vous, l'entrepreneur ou intrapreneur. Même si vous n'avez pas besoin de lever des fonds ou d'obtenir la bénédiction ou l'autorisation d'une autre personne, vous restez un décideur*, tout simplement parce que vous investissez votre temps et/ou votre argent dans votre projet. Pour éviter de répéter toutes ces catégories, j'emploierai pour tous, les mots « décideur* » ou « investisseur* ».

Comme ce livre vise principalement les intrapreneurs, l'accent est mis sur le monde de l'entreprise et de ses décideurs*, mais la même logique s'applique aux entrepreneurs. Il s'agit pour eux de s'assurer que l'opportunité* sur laquelle ils travaillent est compatible avec leurs aspirations* et leurs objectifs personnels. Tant qu'ils sont seuls, ils le font intuitivement, mais dès qu'ils ont des partenaires, les choses peuvent se compliquer et leur situation ressembler beaucoup à celle des intrapreneurs. Pour placer les choses dans un contexte entrepreneurial, les mots : « gestion », « corporate » ou « société » peuvent être remplacés par « personnel » ou « investisseur ».

Dans les grandes organisations, la direction ne tolère en général aucun projet qui ne soutient pas sa mission* d'entreprise. Ceci est une contrainte*[38] typique imposée par les décideurs*. Dans un environnement où cela est rarement négociable, il est important de s'assurer que le projet correspond à la stratégie et à la mission* d'entreprise.

La « compatibilité » de l'opportunité* avec la mission est indispensable pour que l'organisation reste concentrée sur la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés. Les managers doivent s'assurer que les ressources* de l'organisation, qui sont toujours limitées, sont d'abord utilisées pour mener à bien la stratégie de l'organisation (rappel :

38. Voir le chapitre 12.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la fonction primaire des dirigeants est d'optimiser l'utilisation des ressources* qui leur sont allouées[39]). C'est évidemment impossible lorsque les collaborateurs essaient de saisir des opportunités* incompatibles avec cette mission*.

Au niveau de l'organisation, une mission* floue « sabote » donc l'innovation : les collaborateurs ne peuvent savoir si leur idée sera ou non bien accueillie par leur direction, puisqu'ils ne perçoivent pas clairement ce que l'on attend d'eux. S'assurer que la mission* est bien comprise de tous apparaît donc, sur le plan organisationnel, comme un ingrédient qui peut favoriser l'innovation. Il est par conséquent très important que les dirigeants clarifient la mission* afin que leur personnel évalue la pertinence des opportunités* (et des innovations correspondantes) qui se présentent à eux.

Le simple fait d'expliciter la mission* agit comme un catalyseur pour l'innovation. Sans connaître la mission*, il sera difficile aux collaborateurs de savoir si leurs innovations sont en phase avec l'ambition de leurs dirigeants… Une mission* peu claire peut donc tuer l'innovation efficacement. Cependant, peu d'entreprises expriment leur mission* suffisamment clairement pour donner envie à leurs employés de l'apprendre par cœur et de proposer des innovations en phase avec elle.

Dans les start-up ou les PME, le chef d'entreprise renonce intuitivement à saisir les opportunités* qui ne le conduisent pas à atteindre ses objectifs* personnels (des buts par ailleurs souvent

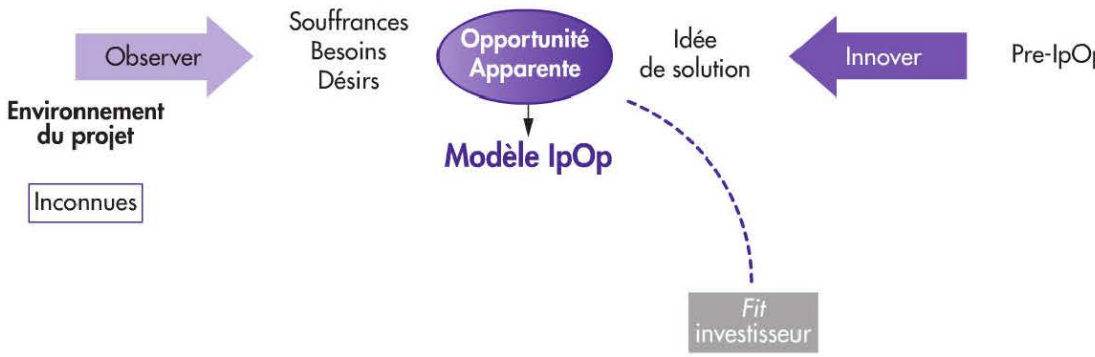


Figure 8 : L'opportunité* doit être en phase avec la mission* de l'organisation ou de l'investisseur

39. Voir le chapitre 17.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

plus personnels que ceux d'une grande organisation). Parfois, ces objectifs peuvent être aussi simples que « gagner de l'argent ». Notre seule recommandation est qu'ils soient clairement explicités.

La contribution aux ICP de l'organisation

Les indicateurs clés de la performance* (ICP) expriment la mission* en paramètres mesurables. Ils permettent de surveiller les progrès réalisés pour accomplir la mission*. Idéalement, ils sont définis dans un tableau de bord qui intègre les diverses dimensions de cette stratégie.

L'opportunité* doit, en plus d'être compatible avec la mission*, contribuer à améliorer les indicateurs clés de la performance* de l'organisation ou de l'unité d'affaires concernée. Pour convaincre la direction qu'une opportunité* vaut la peine d'être saisie, les collaborateurs doivent ainsi démontrer que son exploitation contribuera de façon mesurable à réaliser des objectifs* prédéfinis. Pas si simple… La manière la plus efficace d'influencer les dirigeants consiste à démontrer :

- Quels indicateurs clés de la performance* seront améliorés par l'exploitation de l'opportunité*.
- Et (si possible) comment les indicateurs clés de la performance* vont évoluer avec le temps (dont l'attribution de valeurs à ces changements).

Ce test très concret agit comme un filtre particulièrement efficace. En effet, si l'on peut démontrer à sa direction que le projet proposé augmentera la part de marché (en supposant que ce soit l'un des indicateurs clés de la performance* de l'entreprise), et qui plus est, que cette amélioration est quantifiable, la direction sera tentée de retenir le projet, à moins que les ressources* exigées soient vraiment indisponibles. Si, au contraire, cette démonstration s'avère impossible, il faut s'interroger sur la pertinence de l'opportunité* pour cette entreprise.

Les indicateurs clés de la performance* doivent être fonctionnels dans l'entreprise. L'expérience montre que les dirigeants ayant

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

rédigé une mission* ont souvent du mal à choisir les indicateurs clés de la performance* correspondants susceptibles d'être mesurés de façon pratique. Or non seulement le mécanisme de mesure et de reporting doit exister, mais il doit aussi fonctionner convenablement. Cela n'est pas toujours facile, particulièrement lorsque le système d'information n'est pas entièrement opérationnel (mais l'est-il jamais ?).

Les indicateurs clés de la performance* de l'organisation et des niveaux inférieurs doivent être connus du personnel. Une fois que les ICP, tant au niveau du siège que de ses sous-entités, ont été choisis et sont effectivement mesurés, il faut s'assurer qu'ils sont acceptés par tous les collaborateurs concernés. Ainsi, ces derniers doivent non seulement les comprendre, mais également saisir l'impact de leur propre activité sur certains de ces indicateurs. Pour atteindre cet objectif*, la formation des collaborateurs, trop souvent négligée, est un prérequis.

En renonçant à publier les indicateurs clés de la performance*, l'entreprise empêche ses collaborateurs de savoir sur quoi elle se concentre. Cela risque non seulement de leur ôter toute envie d'innover, mais aussi de nuire à leur efficacité et à leur capacité d'innovation. Personne, collaborateurs inclus, ne peut évaluer la performance s'il n'y a pas d'objectif (mission*) ni d'indicateurs clairs.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 6

Il était une fois un SBD*…

Une explicitation des SBD formulée par écrit engage l'entrepreneur et le conduit à rester concentré sur ses objectifs*

Les points abordés dans ce chapitre
• Le client* cible • Rédiger clairement les SBD* • La détermination, un facteur clé du succès

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

Chaque problème a une solution

Sarah rentre assez triste d'un rendez-vous galant et dit à sa mère :

« David veut m'épouser.

– C'est un très gentil garçon, pourquoi es-tu si triste, mon chou ?

– Maman, David est athée. Il ne croit même pas que l'enfer existe !

– Mon chou, épouse-le ! Entre toi et moi, nous en ferons un croyant… »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Une fois l'opportunité* identifiée, le « focus SBD* client » doit être rédigé. Ceci peut sembler un peu simpliste, mais c'est une manière très efficace de s'assurer que le ou les souffrances/besoins/désirs* (SBD*) censés être satisfaits existent réellement et sont bien circonscrits. Pensez au nombre de start-up ayant échoué parce qu'elles ont cru, à tort, qu'un SBD* !

Trop d'innovateurs sont tellement « amoureux » de leur idée qu'ils ne prêtent pas assez attention aux souffrances/besoins/désirs* qu'elle est censée satisfaire. Ils se concentrent sur les caractéristiques de leur innovation ; or seule une prise en compte globale des souffrances/besoins/désirs* permet de se concentrer sur ce qui compte vraiment pour les clients, et donc sur la réussite du projet.

Le focus SBD* précise, en une ou deux phrases, la nature du ou des souffrance(s)/besoin(s)/désir(s)* **que la solution* prétend satisfaire.** Si le(s) souffrance(s)/besoin(s)/désir(s)* ne sont pas clairs, la R&D ne pourra pas élaborer la solution* parfaite pour ce SBD*. Elle pourrait développer par hasard la solution* pour un autre SBD*, mais cela ne serait qu'une coïncidence.

Exprimer le souffrance/besoin/désir* n'est pas aussi évident qu'on pourrait le supposer. Presque tous les focus SBD* qui m'ont été présentés par des groupes ou des personnes ont dû être revus après une réflexion plus approfondie. Cela illustre la difficulté qu'ont les gens à exprimer le SBD* que leur solution* a pour ambition de satisfaire. Prenons l'exemple des SMS, abondamment utilisés par les adolescents[40]. Nous pouvons supposer que leur succès repose sur différents points, par exemple :

- Les SMS coûtent moins cher qu'un appel téléphonique.
- Ils permettent de joindre quelqu'un qui n'est pas joignable par téléphone.
- Ils donnent à leur destinataire plus de temps pour préparer sa réponse.

40. En Finlande, en 2006, 98 % des 12-18 ans avaient un téléphone mobile qu'ils utilisaient à 90 % du temps pour envoyer des SMS et 10 % pour téléphoner.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– Ils offrent un mode de communication à sens unique, qui évite à l'expéditeur l'interaction directe avec le destinataire.
– Ils permettent de communiquer en silence.

La clarification des souffrances/besoins/désirs* que l'on entend satisfaire, exprimée dans la déclaration SBD*, déterminera les options stratégiques qui, à leur tour, auront un impact significatif sur le résultat final. La rédaction du focus SBD* exige donc non seulement une vraie compréhension du ou des souffrance(s)/besoin(s)/désir(s)* des utilisateurs, mais aussi un tri de ceux sur lesquels se concentrer.

Le fait que l'expression du souffrance/besoin/désir* soit trop difficile à formuler dans le focus SBD* devrait être interprété comme un avertissement significatif : l'opportunité* existe-t-elle vraiment ? Si le SBD* du marché n'est pas assez manifeste, le porteur de projet doit comprendre que l'opportunité* est vraisemblablement insuffisante pour être exploitée.

Identifier des souffrances/besoins/désirs* au-delà des plus évidents peut développer le chiffre d'affaires. Ainsi, si les *pagers* n'avaient fait que satisfaire des besoins de communication, leur pénétration du marché aurait été moindre que s'ils avaient servi de signes extérieurs d'appartenance. Ce second besoin implique qu'ils peuvent être transformés en accessoires de mode : couleur, forme et design jouent alors un rôle important dans les critères d'achat des consommateurs.

Le focus SBD* « les adolescents ont besoin de systèmes de communication qui sont aussi des accessoires de mode » ouvre la porte à la personnalisation des appareils. C'est ce constat qui a conduit Motorola à augmenter radicalement la gamme de couleurs disponibles pour sa ligne de *pagers*, comme indiqué plus haut. Il a même donné naissance à un marché très lucratif, fournissant aux utilisateurs de téléphones mobiles – contre paiement – des sonneries, des graphiques ou encore des coques pour personnaliser leur appareil. Si le focus SBD* n'avait pris en compte que le besoin de « communication », les fabricants de téléphonie mobile se seraient privés d'opportunités business bien lucratives !

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cependant, vouloir satisfaire trop de souffrance/besoin/désir(s)* peut aussi parfois tuer une opportunité*. On pense quelquefois à tort que si un souffrance/besoin/désir* est moins important que prévu, les autres compenseront. Ceci se traduit par un manque de concentration et engendre un gaspillage de ressources* qui pourraient être utiles pour satisfaire d'autres SBD*. Pourtant, étant donné que les ressources* sont presque toujours limitées, certains souffrances/besoins/désirs* seront moins bien traités et le projet sera mis en danger. La vie étant une histoire de choix, l'utilisation des ressources* est une décision stratégique critique pour acquérir un avantage compétitif* en choisissant quels SBD* doivent être traités. Le secret est de se concentrer sur un nombre de souffrances/besoins/désirs* limité.

Pour vérifier que la solution* proposée satisfait un réel souffrance/besoin/désir*, celui-ci doit d'abord être exprimé clairement. Les souffrances/besoins/désirs* exprimés de manière floue conduiront à des opportunités* et à des plans d'action approximatifs et par la même occasion à des résultats mal ciblés. Formaliser le focus SBD* oblige l'entrepreneur à faire une analyse complète des souffrances/besoins/désirs*, au lieu de s'en tenir à une représentation mentale ou à une compréhension implicite. Nous sommes davantage liés par ce que nous écrivons que par ce que nous exprimons oralement.

Les composantes des souffrances/besoins/désirs* exprimées dans le focus SBD* client doivent être vérifiées. Dépendre uniquement de la perception de l'initiateur du projet peut s'avérer un mauvais calcul. Cette vérification peut aussi permettre d'identifier les questions les plus critiques. Un souffrance/besoin/désir* est rarement simple et évident. Dans la plupart des cas, il combine un certain nombre de paramètres que l'entrepreneur doit comprendre clairement.

Identifier les clients* ciblés pour la solution* est également essentiel pour se concentrer sur les segments du marché les plus intéressants et pour identifier le ou les souffrances/besoins/désirs*. Comment pouvez-vous connaître les souffrances/besoins/désirs* d'une cible que vous n'avez pas encore clairement identifiée ?

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les clients* visés doivent donc être mentionnés dans la déclaration d'opportunité. De plus, tenter de satisfaire les souffrances/besoins/désirs* de trop de cibles conduit généralement à l'échec. Les activités promotionnelles de Ferrari, dont l'intimité client est excellente, s'adressent aux segments du marché ayant les moyens d'acquérir ses voitures ou le pouvoir de prescription nécessaire. De ce fait, Ferrari est conscient de leur souffrance/besoin/désir(s)* et peut se concentrer dessus, tout en ignorant d'autres clients cibles.

Une déclaration de focus SBD* n'est pas un slogan. Les personnes invitées à en écrire une proposent très souvent un slogan ou un texte centré sur la solution* qu'elles proposent. Il est important de comprendre que le focus SBD* est simplement une description du souffrance/besoin/désir* qui ne doit pas aborder les caractéristiques de la solution*.

Étant à usage interne (et non à des fins de promotion), la description du souffrance/besoin/désir* ne doit pas non plus être résumée à quelques mots percutants. Cela permet de s'assurer qu'au moins un souffrance/besoin/désir* existe que des clients aspirent à satisfaire.

Un focus SBD* par écrit est une exigence absolue. Il permet de faire le premier pas pour identifier les critères de décision clients* les plus critiques, ainsi que les bénéfices les plus importants que la solution* prétend apporter.

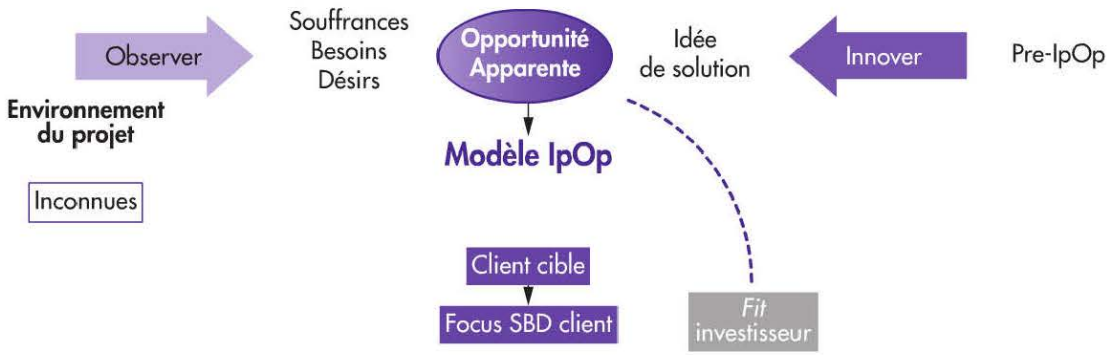


Figure 9 : Le focus SBD* exprime le ou les souffrance(s)/besoin(s)/désir(s)* d'un client cible que la solution vise à satisfaire

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le Focus SBD* Client de Nespresso Classic
Les consommateurs épicuriens d'*espresso* aspirent à : – consommer de manière valorisante (le choix parmi une variété d'arômes de cafés raffinés de qualités comparables ou supérieures à ceux produits par des machines *espresso* dans les cafés ou restaurants) ; – appartenir à un groupe de gourmets qui ne font aucun compromis sur l'excellence ; – partager (un moment spécial avec leurs amis et les visiteurs) ; – être libres (à domicile ou sur leur lieu de travail, à tout moment) ; – consommer confortablement sans souffrance (sans besoin de savoir-faire ou manipulations compliquées).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Chapitre 7

La loi du plus concurrentiel

L'avantage compétitif soutenu

Les points abordés dans ce chapitre
• Identifier les principaux acteurs du marché • Les critères de décision des clients* (CDC) • La *check-list* des 5 F • Le *benchmarking* client* • Les avantages compétitifs et les domaines d'excellence

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'identification des critères de décision de la mère supérieure

La vieille mère supérieure va mourir. Les nonnes s'empressent autour de son lit, essayant de la soulager. Elles lui donnent du lait chaud qu'elle refuse. Une des nonnes rapporte le verre à la cuisine.

Se souvenant d'une bouteille de whisky reçue en cadeau lors du dernier Noël, elle l'ouvre et en verse une bonne quantité dans le lait chaud. De retour dans la chambre de la mère supérieure, elle porte le verre aux lèvres de la vieille femme. La religieuse boit une gorgée, puis plusieurs, et en quelques secondes, elle a avalé le contenu du verre jusqu'à la dernière goutte.

« Ma mère, ma mère, pleurent les nonnes, enseignez-nous votre sagesse avant de mourir ! »

La mère supérieure se soulève de son lit avec un air pieux sur le visage et, pointant du doigt la fenêtre, elle dit : « Quoi que vous fassiez, ne vendez pas cette vache ! »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Un prérequis pour prendre les devants

Une stratégie de « *me too* »[41] peut parfois fonctionner, particulièrement pour les entités ayant des ambitions limitées. Une *me too* est une entreprise qui fait la même chose que d'autres acteurs déjà présents sur le marché. La seule condition de sa réussite est que la demande du marché soit suffisamment forte pour nourrir de nouveaux prestataires. Il est toujours possible d'ouvrir une nouvelle épicerie. Cependant, sans apporter un « plus », il sera difficile de concurrencer les acteurs déjà bien établis.

Le but principal de l'innovation est précisément d'acquérir des avantages concurrentiels* sur un marché. C'est grâce à eux que l'organisation peut augmenter ses parts de marché et distancer ses concurrents ou que le nouveau venu peut pénétrer le marché.

Pour expliciter les avantages concurrentiels*[42] d'un marché, il faut :

- identifier les principaux concurrents et les solutions alternatives pour votre client* cible qui souffre des SBD* identifiés ;
- comprendre les caractéristiques principales du produit qui constituent les critères de décision* client (CDC, voir ci-dessous) et qui contribuent à la conquête du marché.

Une fois que cela est fait, il faut réaliser le *benchmarking* client* de la performance de votre solution en la comparant à celle des alternatives dont dispose le client qui veut satisfaire son souffrance/besoin/désir*. Pour voir si vous disposez d'un avantage, il faut faire cette comparaison sur la base des critères de décisions client*.

Identifier les alternatives*

Les concurrents ne sont pas seulement les entreprises qui utilisent une technologie ou une approche comparable à la vôtre. Ce sont aussi toutes les organisations qui s'adressent au même segment de marché en satisfaisant les mêmes souffrances/besoins/

41. « Moi aussi ».
42. L'identification des avantages concurrentiels* fait partie de la traditionnelle analyse SWOT.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

désirs*. L'exploitant d'un bateau qui propose d'admirer les fonds marins n'a pas, comme concurrents, que les autres bateaux offrant la même activité, mais tous ceux qui vendent aux touristes, sur le lieu de villégiature concerné, des activités récréatives journalières. Cela va donc des différents types de divertissement sur le thème de la mer aux musées, en passant par les centres commerciaux : tous sont susceptibles d'éloigner le client* du bateau. Autrement dit, l'« ennemi » est presque partout !

Attention : pour identifier les alternatives, il faut être au clair sur le(s) souffrance(s)/besoin(s)/désir(s)* ciblés. Dans l'exemple du bateau à vision sous-marine, il faut comprendre que le désir du touriste est de se distraire pendant quelques heures. Celui qui croit que c'est de voir des poissons passera à côté d'alternatives* qui n'ont rien à voir avec la mer, comme le shopping ou même aller au cinéma ou dans un parc d'attractions.

La meilleure manière d'identifier vos concurrents est de développer un niveau élevé d'intimité avec vos clients*. Être près d'eux permet effectivement de savoir qui les sollicite et qui travaille avec eux. Attention à ne pas négliger les concurrents potentiels, qui ne sont pas encore sur le marché. Nokia, après avoir dominé le marché de la téléphonie mobile, a vu fondre ses parts de marché lorsqu'Apple a lancé l'iPhone. Apple n'était pourtant pas encore un concurrent pour Nokia. Les « retardataires » peuvent être redoutables, surtout lorsqu'ils ont la carrure ET les ressources* suffisantes pour récupérer le territoire perdu. *Idem* pour iTunes et Spotify qui ont largement contribué à démolir les *majors* qui dominaient le marché de la musique.

L'intelligence concurrentielle* (*business intelligence*) peut être très importante pour vous aider à connaître les forces et les faiblesses des principaux acteurs. L'utilisation de sources d'information illégitimes n'est généralement pas requise : dans de nombreux cas, l'Internet peut fournir jusqu'à 80 % de ce qui est nécessaire. Grâce aux outils de veille concurrentielle, une bonne partie des 20 % restants peut être « comprise » légitimement.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les principaux concurrents de Nespresso Classic

Au moment du lancement de l'opération, les principaux concurrents de Nespresso étaient :
- les machines *espresso* traditionnelles ;
- le café soluble (dont Nescafé de Nestlé) ;
- le café filtre ;
- les bars et les restaurants ;
- le thé et les autres boissons chaudes.

De nouveaux concurrents ont émergé depuis :
- d'autres capsules *espresso* compatibles avec les machines Nespresso ;
- d'autres machines avec leurs propres capsules (incompatibles avec les machines Nespresso).

Mise en œuvre de la veille concurrentielle par Nespresso Classic : Nespresso a bien compris qu'Internet était une source d'information exceptionnelle pour connaître le marché et les concurrents éventuels. Pour en tirer parti, elle a fait appel à une société externe[44] qui lui a donné les moyens d'accroître sa réactivité, en lui fournissant les informations suivantes :
- une analyse de marché sur la manière dont les consommateurs perçoivent réellement les produits ;
- des outils pour mieux valoriser les avantages concurrentiels* de Nespresso ;
- des informations sur l'évolution de la demande et de l'offre ;
- une protection proactive de l'image de marque de Nespresso (veille sur le Web pour détecter toute utilisation illicite de la marque et mesures offensives visant à dissuader ceux qui seraient tentés de le faire) ;
- la veille et l'interaction *via* les réseaux sociaux.

Comment identifier les critères de décision client* (CDC) ?

Par définition, les critères de décision des clients* (CDC) sont ceux qui les aident à choisir une prestation plutôt qu'une autre. Ils peuvent avoir différents niveaux d'importance. L'intimité client permet non seulement d'identifier les acteurs clés*, mais aussi ces critères de décision client*. En l'occurrence, il ne s'agit pas de savoir si des caractéristiques sont essentielles ou pas, certaines étant fondamentalement nécessaires au produit. Une voiture sans freins ne trouvera aucun acquéreur, mais construire un véhicule avec un système de freinage ne suffit nullement à augmenter ses parts de marché ! Proposer une voiture avec des freins est simplement l'une

43. www.ic-agency.com

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

des composantes de la « meilleure pratique » ou « pratique d'excellence »[44], pas un critère de décision client*.

Les critères de décision client* sont la clé du processus de décision des clients et leur maîtrise peut contribuer à augmenter vos parts de marché. Le meilleur moyen de les identifier consiste à vous rapprocher de vos clients et des utilisateurs de votre produit. Les hypothèses non vérifiées sont souvent trompeuses, et tâtonner peut s'avérer très dangereux et cher.

Les critères de décision client* peuvent inclure n'importe quel paramètre, du moment qu'il contribue à faire pencher la balance en faveur du fournisseur qui le propose. Ce peut être la marque, la facilité d'emploi, le prix, la disponibilité immédiate, un grand choix, le design, l'intimité client, la qualité de la communication client, un avantage technologique, un brevet, etc.

Différents segments de marché peuvent utiliser différents critères de décision client*. Les consommateurs allemands sont particulièrement soucieux de l'impact environnemental d'un produit. Pour eux, ce sera un critère de décision client*, mais pas forcément dans tous les pays. L'accueil des organismes génétiquement modifiés (OGM) a été très différent en Europe et en Amérique du Nord. Cette mauvaise analyse du contexte culturel a coûté très cher à Monsanto.

Comprendre l'impact relatif des critères de décision client* sur l'esprit des consommateurs peut être une source d'inspiration puissante pour construire un avantage concurrentiel*. Par exemple :

- Le prix n'est pas nécessairement le critère de sélection principal. Les téléphones portables ont rencontré un succès considérable, bien que leur utilisation ait été, jusqu'à l'avènement des forfaits, cinq à dix fois plus onéreuse que celle d'une ligne fixe.
- La perception peut éclipser la réalité. Le vrai confort est celui qui correspond au niveau réellement exigé par les clients. À cet égard, le confort est une aspiration pour laquelle le client a fixé un certain seuil. Inutile alors de fournir un niveau de confort plus élevé, car ce supplément n'augmente pas véritablement la satisfaction du

44. *Best practice.*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

client. Prenons la livraison à domicile du lait, tombée en désuétude. Comme la plupart des consommateurs s'approvisionnent de toute façon au supermarché pour l'ensemble de leurs achats, le confort supplémentaire que procurait la livraison du lait n'était pas suffisant pour justifier le maintien de cette prestation. Ici encore, l'intimité avec les clients est essentielle pour identifier le niveau de confort souhaité (le niveau des souffrances/besoins/désirs*).

CDC de Nespresso Classic sur le marché des cafés prédosés (classés par ordre d'importance du plus au moins important)
• Confiance dans la marque • Goût et qualité comparables aux cafés préparés par les meilleurs professionnels • Choix parmi de nombreuses variétés de café • Fiabilité et constance dans la qualité • Image projetée • Design des machines • Confort : facilité et disponibilité de production (rapide, pratique, simple, propre, portion individuelle, etc.) • Facilité d'achat et service après-vente (SAV) • Prix

Les pièges classiques du choix des CDC

Attention à ne pas prendre à tort certaines caractéristiques pour des critères de décision client*. Voici les erreurs les plus courantes :

– Vouloir appliquer des découvertes technologiques à des souffrances/besoins/désirs* déjà satisfaits. C'est ce qu'a fait hélas www.boo.com, qui a dépensé plus de cent millions d'euros pour vendre des vêtements sur Internet en utilisant des logiciels de visualisation sophistiqués.

– Proposer des solutions plus simples ou meilleures qui imposent un changement d'infrastructure très coûteux. C'est particulièrement vrai dans les situations de *B2B* : la diffusion de films numériques dans les salles de cinéma n'a pu avoir lieu que lorsqu'un argument irrésistible (dans ce cas, la fourniture du matériel avec un leasing et des conditions très attractives) a conduit les exploitants à remplacer leur matériel de projection analogique par du matériel numérique (film en 3D).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Se focaliser sur des besoins non encore satisfaits qui justement ne sont pas suffisants. Le réseau de téléphonie par satellite Iridium, qui a négligé la capacité du *roaming* à donner accès aux réseaux d'autres opérateurs, illustre bien cette catégorie.
- Proposer un processus plus simple ou meilleur, mais impossible à intégrer dans la chaîne d'activités* des clients. Introduire un train rapide (et donc supérieur), tel que le TGV français, nécessite des ajustements majeurs de l'infrastructure. Les rails doivent être remplacés ou de nouveaux installés. Ce changement a empêché les chemins de fer suisses d'adopter le système français.
- Croire qu'il suffit d'être le premier sur le marché pour réussir, même sans partenaire stratégique ou sans avoir atteint une certaine taille critique. BookStacks ou Books.com a lancé en 1992 le premier magasin de livres en ligne. Amazon a seulement été lancé en 1995, mais qui se souvient de BookStacks ? Cela démontre que l'avantage du premier acteur est parfois un mythe.
- Fournir une solution* unique que les « grosses pointures » peuvent facilement copier. Les premiers courtiers d'actions en ligne sont peu nombreux à avoir survécu : ils n'ont pu empêcher Charles Schwab[45] de saisir une part de marché considérable, malgré son arrivée tardive.

Figure 10 : Les CDC sont les caractéristiques de la solution qui vont faire pencher la balance en faveur du fournisseur les proposant

45. Charles Schwab and Co., Inc. est l'une des plus grandes entreprises de courtage sur les bourses américaines qui pratique des prix discount par rapport aux courtiers traditionnels.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les 5 F (*check-list* des CDC)

Voici la liste des cinq attentes des clients mettant en évidence les bénéfices* qu'ils retirent de leur acquisition. Ces attentes, mentionnées par Rhonda Abrams[46], commencent toutes en anglais par un « F ».

Un produit ou un service dont les CDC satisfont tous ces « F » a des chances de réussir. Les 5 F permettent aussi de clarifier les

	Les 5 F	Explication	Exemples de questions à se poser pour vérifier que chaque « F » est pris en compte
1	**Fonctions**	Inclut les fonctionnalités du produit qui doivent satisfaire les besoins réels des clients (dont ses besoins émotionnels)	Le produit est-il utile au client ? Comment répond-il aux SBD* ?
2	**Finances**	Explicite les implications financières pour le client (non seulement le prix, mais aussi d'autres dimensions financières, comme les économies ou les améliorations de productivité)	Comment l'achat affectera-t-il la situation financière globale du client ? Pas seulement le prix du produit, mais aussi d'autres économies ou l'amélioration de la productivité
3	**Liberté**	Exprime la manière dont le produit augmente la liberté et la qualité de vie du client	Comment le client gagne-t-il du temps et s'épargne-t-il des soucis grâce au produit (augmentation du confort) ? Les consommateurs gagneront-ils du temps en ayant moins d'inquiétudes sur d'autres aspects de leur vie ? Est-il facile d'acheter et d'utiliser le produit ?
4	**Émotions**	Couvre les paramètres émotionnels liés au produit	Quels sont les sentiments et les émotions du client lors de l'achat et de l'utilisation du produit ? Quel est l'impact du produit sur l'image du client ? Comment le client perçoit-il les vendeurs et l'entreprise ?
5	**Futur**	Tient compte d'une vision à long terme de l'impact du produit sur le client	Quelle sera l'évolution dans le temps de l'utilisation du produit par le client ? Comment sa relation avec son fournisseur évoluera-t-elle ? Comment le produit affectera-t-il la vie du client durant les prochaines années ? Contribuera-t-il à lui donner un plus grand sentiment de sécurité par rapport au futur ?

46. www.rhonda.online.com

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

bénéfices clients* (voir le chapitre 8), ainsi que les bénéfices* pour les autres parties prenantes*[47].

Le tableau suivant illustre l'importance des 5 F appliqués au lecteur de MP3 portable :

	Les 5 F	Exemple de questions pour vérifier que chaque « F » est pris en compte	Application au lecteur de MP3 portable
1	**Fonctions**	Le produit remplit-il le rôle attendu par les SBD* des consommateurs ?	Enregistrer, stocker et écouter de la musique n'importe où ; avec des fonctions supplémentaires comme le réglage des paramètres sonores, l'interface pratique, etc.
2	**Finances**	Comment l'achat va-t-il affecter la situation financière du consommateur ?	Prix bas pour encourager l'achat spontané Prix bas du téléchargement de musique Copie gratuite des fichiers, etc. Le produit est perçu comme n'ayant aucun coût (à l'exception de l'investissement d'achat initial).
3	**Liberté**	Comment les consommateurs peuvent-ils gagner plus de temps et moins s'inquiéter d'autres aspects de leur vie ? À quel point est-il pratique d'acheter et d'utiliser le produit ?	Pour stocker uniquement les chansons sélectionnées Écouter n'importe où et n'importe quand Accéder à de la musique depuis Internet Transférer des fichiers entre amis
4	**Émotions**	Quelles émotions le produit fait-il naître chez le consommateur et quelle perception de lui-même a-t-il ?	Sentiment positif dû au fait que : – la musique rend les gens heureux – les MP3 sont moins cher que les CD – les MP3 sont à la mode
5	**Futur**	Quelle sera la perception du produit et du fournisseur avec le temps ? Comment le produit va-t-il affecter la vie du consommateur pendant les prochaines années ? Va-t-il contribuer à lui donner un plus grand sentiment de sécurité pour l'avenir ?	La musique numérique est là pour durer. La possibilité de sauvegarder la musique ajoute un sentiment de sécurité.

47. Voir le chapitre 12.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les 5 F pour Nespresso Classic

Rappel : le client type de Nespresso est le consommateur individuel, propriétaire d'une machine qui accepte les capsules. Le raisonnement qui suit serait différent pour un professionnel de la restauration.

Fonctions

Préparer l'*espresso*, le *cappuccino* et le café *lungo*.

Finances

Même si le coût du café à l'unité est plus élevé que celui d'un café traditionnel, le fait pour le consommateur de pouvoir, lorsqu'il le désire, boire un *espresso* de qualité sans avoir à se déplacer pour se rendre dans un établissement public où il devra débourser plus pour consommer est un argument économique.

La longue durée de stockage supprime le risque de devoir jeter le café traditionnel, qui s'évente après avoir été exposé à l'air.

La livraison à domicile du café commandé 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 évite au consommateur d'avoir à se déplacer pour s'approvisionner. Le temps gagné peut être utilisé pour des activités plus productives.

Le système Nespresso coûte donc finalement moins cher que les alternatives* proposant un *espresso* comparable.

Liberté

Le système Nespresso représente un véritable gain de temps et d'effort, puisqu'il n'y a aucune manipulation à faire, et ce pour un résultat garanti.

Aucun apprentissage n'est requis, contrairement aux autres modes de préparation d'un *espresso*.

La possibilité de consommer un *espresso* à n'importe quel moment affranchit le consommateur des contraintes horaires des établissements publics et de situation géographique.

Le fait de disposer d'une grande variété de cafés donne à chacun la liberté de boire un café à son goût sans avoir à subir le choix du groupe.

Émotions

S'offrir le luxe d'une expérience gratifiante.

Ressentir de la générosité en partageant cette expérience gratifiante avec d'autres personnes.

En ayant le plaisir renouvelé de déguster un café d'exception (goût et texture), le client se perçoit comme un connaisseur.

Pouvoir proposer à ses invités un choix de cafés haut de gamme est aussi une source de fierté.

Nespresso véhicule une image de jouissance, qui valorise les consommateurs en leur donnant le sentiment de consommer un produit de luxe.

S'affranchir de la corvée de préparation du café et du nettoyage de la machine est un luxe réservé à ceux qui ont les moyens de se l'offrir.

Futur

Le temps gagné grâce à Nespresso peut être utilisé pour des activités plus productives, susceptibles d'avoir un impact sur le futur.

La possibilité de mieux recevoir ses invités peut créer des opportunités* professionnelles ou relationnelles.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le *benchmarking client**

Le *benchmarking permet de comparer la force relative de chaque acteur clé** (dont votre offre). Puisqu'ils jouent un rôle central dans la décision du client, c'est sur la base des critères de décision client* que la comparaison doit être faite : on attribue à chaque concurrent du *benchmarking** une note, sur la base d'une échelle, en fonction du niveau de sa prestation pour chaque CDC. L'échelle de notation suivante est largement suffisante pour définir le niveau de prestation de chacun :

- 0 Non fourni ;
- 1 Insuffisant ;
- 2 Suffisant ;
- 3 Bon ;
- 4 Exceptionnel.

*Benchmarking** des CDC pour Nespresso Classic et ses principaux concurrents

N°	Critères de Décision Clients (CDC)	Compétition							
		Nespresso	Machine à *espresso*	Café instantané	Café filtre	Bars et restaurants	Thé	Portion d'*espresso* non compatible	Capsules compatibles
1	Amour/Confiance dans la marque	4	2	2	2	3	3	2	2
2	Arôme et qualité comparable au café préparé par des professionnels	4	3	3	3	4	4	3	3
3	Choix de différentes variétés de café	4	2	2	3	2	4	2	1
4	Image	4	4	2	1	4	4	2	2
5	Design de la machine	4	2	1	1	NA	1	3	NA
6	Facilité et disponibilité de préparation (rapide, pratique, simple, propre, portions individuelles, etc.)	4	2	3	2	1	3	4	NA
7	Confort d'achat et SAV	3	2	2	2	3	3	3	3
8	Fiabilité et qualité constante	4	2	4	3	3	3	3	2
9	Prix d'une tasse de café	2	3	4	4	1	2	3	3

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Un fournisseur peut difficilement faire preuve d'excellence pour tous les critères de décision client*. S'il y parvenait, personne n'aurait intérêt à le défier, car il aurait les moyens d'éliminer tous ses adversaires pour se retrouver en situation de monopole.

Il faut donc renoncer à atteindre la perfection pour tous les critères de décision client*, et choisir plutôt ceux pour lesquels on veut se distinguer, en les hiérarchisant. La question est de savoir quelles seront les conséquences commerciales de ce choix, en gardant à l'esprit qu'atteindre l'excellence pour un CDC consomme des ressources*.

Classer les critères de décision client* est un moyen de déterminer leur importance relative pour le profil de client* ciblé. Une analyse complémentaire intéressante consiste à identifier la combinaison de CDC qui crée une synergie d'avantages concurrentiels*. Par exemple, un prix bas (un critère de décision client* typique) est un atout moindre pour un ordinateur portable qui réussit à combiner une petite taille, un poids très léger, des batteries à grande autonomie, un processeur rapide et une grande capacité de stockage. Comme le lecteur de DVD/CD n'est pas constamment employé, il peut être remplacé par une unité externe, afin de réduire la taille et le poids du portable. Le fabricant d'un tel modèle articule sa stratégie autour de la performance et accepte de laisser à d'autres le privilège de se battre sur le prix et l'équipement intégré.

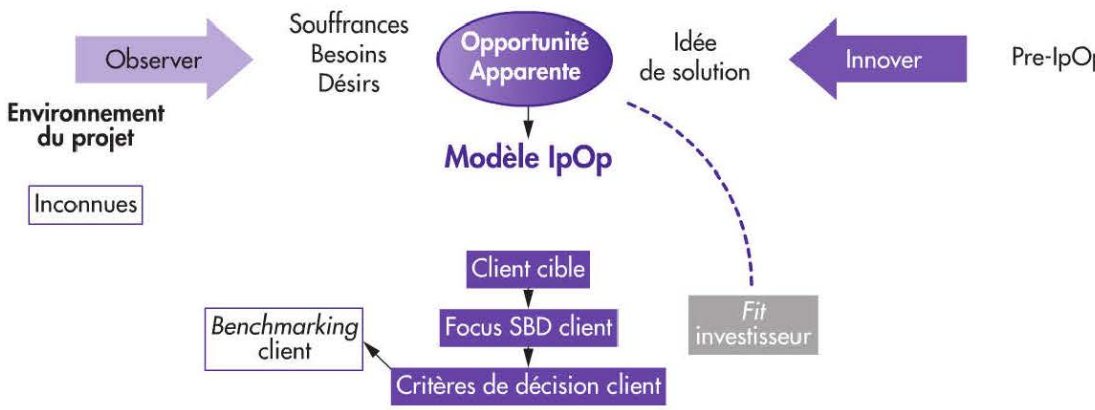


Figure 11 : Le *benchmarking* client permet de choisir les critères de décision client sur lesquels focaliser ses ressources pour faire preuve d'excellence face aux alternatives

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Définir les domaines d'excellence

Le choix des critères de décision client* est stratégique et très important. Il faut sélectionner ceux dans lesquels vous espérez exceller et qui vont vous aider à damer le pion à la concurrence. En général, on dit qu'il est difficile de faire preuve d'excellence dans plus de quatre critères de décision client*. Le choix des mauvais CDC peut donc augmenter les chances de mort du projet. La technologie Polaroid de développement instantané était un critère de décision client* qui a permis à l'entreprise éponyme de devenir une multinationale. Néanmoins, cet empire n'a pas survécu à l'avènement de l'impression numérique bon marché, qui a non seulement remis en question la technologie du Polaroid, mais également créé d'autres critères de décision client*, comme la capacité d'éditer les images et de les diffuser par e-mail.

Choisir le prix comme unique critère de décision client* est un exercice risqué, particulièrement si l'on ne possède pas d'autres avantages concurrentiels* contribuant à dominer le marché (très grand volume de production, réseau de distribution étendu, marque reconnue, force de vente bien implantée, etc.). De plus, avec l'arrivée des fournisseurs de pays émergents qui font des offres toujours plus agressives sur des produits sophistiqués, il est inévitable de voir un jour s'installer un nouveau venu proposant un prix plus bas.

Le prix ne devrait donc normalement pas faire partie des quatre critères de décision client* retenus. Cela signifie que les critères de décision client* choisis doivent apporter suffisamment de valeur au produit pour que son prix joue un rôle marginal dans sa vente. Voici pour preuve l'exemple, édifiant s'il en est, de Swatch : le prix de fabrication d'une Swatch® « de base » est probablement inférieur à 5 euros. La montre pourrait évidemment être vendue à un prix sensiblement inférieur au prix de détail actuel (environ 50 euros), mais la présence d'autres critères de décision client* comme la marque, le design, l'image et le facteur « mode » permettent d'augmenter la valeur perçue jusqu'à son niveau actuel.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La supériorité du produit est la stratégie privilégiée par de nombreuses entreprises, en particulier dans le domaine technologique. Malheureusement, cette stratégie exige des frais de R&D élevés pour que le produit demeure le meilleur. Il n'est pas facile de maintenir une avance technologique vu les progrès extrêmement rapides en la matière et cela requiert des frais de R&D importants. À tout moment, le leader peut être détrôné par un nouvel entrant apportant une meilleure solution*. Si la supériorité du produit peut être une très bonne stratégie, ce choix peut se révéler coûteux à long terme. Apple a réussi à le faire pendant un certain temps, mais c'est plutôt l'exception qui confirme la règle. Ayant de la peine à rester le meilleur, la marque à la pomme voit sa part de marché dans la téléphonie mobile et les tablettes s'éroder.

L'avantage principal d'avoir la meilleure relation-client est qu'elle compense, au moins partiellement, l'impact d'une faible efficacité opérationnelle ou d'un produit moins performant. Grâce à la reconnaissance importante de leur marque, certains constructeurs automobiles américains ont continué pendant plusieurs années à vendre des voitures à la technologie obsolète. C'est d'ailleurs l'image de marque d'Apple qui, en l'absence de percée technologique suffisante, lui permet de rester un acteur majeur.

Une marque établie est un moyen très efficace d'entretenir l'intimité client. Cela explique pourquoi la valorisation de certaines marques peut atteindre des milliards d'euros. Cependant, même les plus connues ne sont pas à l'abri de problèmes. Cette intimité permet aussi de rester en phase avec ses clients pour mieux comprendre l'évolution de leurs souffrances/besoins/désirs*… Avant de disparaître, Swissair, prestigieuse compagnie aérienne, avait, parmi de nombreuses qualités, un « produit » de bon niveau (supériorité de produit) et une excellente réputation. Pourtant, elle a négligé le facteur intimité client qui lui aurait permis de comprendre l'évolution du marché, et donc d'optimiser son efficacité opérationnelle (au niveau des coûts). Easyjet en a profité pour jouer stratégiquement cette carte-là.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Définir son ou ses domaines d'excellence est une décision stratégique très importante qu'il faut inéluctablement prendre, idéalement de manière explicite (elle l'est trop souvent de façon implicite !). Ce choix produit naturellement un impact sur le modèle d'affaires finalement adopté et sur l'ensemble de la stratégie envisagée[48].

48. Voir le chapitre 9.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 8

Histoire d'ECU[49]

Les points abordés dans ce chapitre
• La raison irrésistible d'achat • La description de l'ECU • L'*elevator pitch*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

49. Expérience client unique.

Histoire

De l'art de rendre une proposition irrésistible

Un homme qui bégaye fortement se présente pour un poste de vendeur de bibles en porte-à-porte. Le directeur, pensant que l'homme n'arrivera jamais à vendre quoi que ce soit, est sur le point de lui dire de chercher un autre travail, quand l'homme le supplie : « S-s-s-s-s-s'il v-v-v-vous p-p-p-plaît, d-d-d-onnez-m-m-m-m-moi une chan-chan-chance. Je p-p-peux l-l-le-f-f-faire. »

Le directeur lui donne alors quelques bibles en lui disant qu'il peut passer le restant de la journée à essayer de les vendre. À midi, le bègue est de retour, et il a tout vendu. Impressionné, le directeur lui demande s'il peut l'accompagner durant l'après-midi pour comprendre son succès.

« B-b-b-bien s-s-sûr », répond le bègue. Les deux hommes se mettent en route.

Ils s'approchent d'une maison et le bègue frappe à la porte. Lorsque la propriétaire ouvre, l'homme dit : « B-b-b-b-bonjour M-M-M-M-Madame. J-j-je v-v-v-vends d-d-des b-b-b-ibles. V-v-v-voudriez-vous en ach-ch-cheter u-u-une où v-v-v-voulez-vous qu-qu-que j-j-j-e v-v-vous la-la-la lise ? »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'expérience client unique* est la clé du succès

Pour avoir du succès, il ne suffit pas d'avoir un produit parfait, il faut aussi convaincre les clients (internes ou externes) d'acheter. Pour cela, il faut s'assurer d'offrir une « valeur perçue exceptionnellement supérieure » (VPES). La clé de votre réussite se traduit pour le client par cette simple équation : les bénéfices exceptionnels pour le consommateur (interne ou externe) doivent être perçus comme ayant plus de valeur que leur coût.

Dans cette équation, les concepts de bénéfices et de coût incluent les paramètres* intangibles et émotionnels. L'adjectif « exceptionnel » exprime la capacité de « distancer » n'importe quel concurrent, même sur son propre territoire. Une « assez bonne » performance n'est certainement pas suffisante. Il s'agit d'exploiter les avantages spécifiques de l'entreprise[50] pour proposer au client une raison irrésistible d'achat.

La *check-list* suivante permet de vérifier si votre raison d'acheter est irrésistible :

- l'opportunité* donne-t-elle une possibilité unique, durable et irrésistible,
- de convaincre le client de se séparer de son argent (ou de modifier ses convictions),
- d'une manière honorable et éthique,
- en échange de la prestation proposée ?

Voilà la question à se poser pour chaque opportunité*, afin de vérifier qu'une raison irrésistible d'achat est bel et bien présente. C'est à la lumière de la réponse obtenue que chaque entrepreneur devrait évaluer son opportunité*. Si elle n'est pas positive sur tous les plans, les chances de succès seront réduites d'autant. En revanche, si c'est un « oui » inconditionnel, le porteur de projet peut passer à l'étape suivante : la description de l'expérience client unique* (ECU).

50. ASE (*Firm Specific Advantage*).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La raison irrésistible d'achat

Identifier une raison irrésistible d'achat exige une très bonne compréhension des besoins et de la psychologie des clients (la connaissance des clients est cruciale). Elle doit essentiellement satisfaire les souffrances/besoins/désirs* exprimés dans le focus SBD*.

Attention, ce n'est pas ce que vous pensez être irrésistible qui compte, mais ce que les clients perçoivent comme tel. La projection de vos propres croyances et perceptions est une erreur classique qui peut s'avérer coûteuse.

Certaines raisons irrésistibles d'achat résultent de la qualité du produit ou du niveau de pénétration du marché. Le système d'exploitation Microsoft Windows® est en soi une raison irrésistible d'achat pour les possesseurs de PC, dans la mesure où il apporte une compatibilité optimale avec les documents des autres utilisateurs. Jusqu'au désastre Vista, chaque nouvelle version de ce système d'exploitation poussait l'utilisateur à mettre à jour son ordinateur. La stratégie Wintel (selon laquelle les nouvelles versions de Microsoft Windows® exigent plus de puissance de calcul) est une raison irrésistible qui incitait les utilisateurs à remplacer leur processeur (ou leur ordinateur).

Les normes officielles peuvent aussi être des raisons irrésistibles d'achat (la norme ISO 9000 par exemple). Les règlements officiels en créent aussi parfois, tandis que certaines entreprises (comme Adobe) parviennent à faire de leur produit un standard *de facto* (le format des fichiers PDF).

Une manière efficace d'augmenter le degré d'« irrésistibilité » consiste à convaincre les prescripteurs, afin qu'ils incitent leurs clients à acheter le produit en question. Les prescripteurs sont les personnes et les organismes qui recommandent ou imposent l'utilisation de certains produits. Ils sont crédibles et sont perçus comme une autorité. Les médecins sont ainsi des prescripteurs pour les médicaments, et les architectes pour les matériaux de construction.

C'est encore grâce à l'intimité client, complétée par l'observation sur le terrain, que l'on peut parvenir à identifier les prescrip-

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

teurs. Les détaillants, les sites Web spécialisés, les vendeurs et les associations de consommateurs, les magazines sont d'autres exemples de prescripteurs. Comme l'explique Malcolm Gladwell[51], on distingue, parmi les prescripteurs les *mavens*[52], et les connecteurs. Les *mavens* sont ceux qui savent, c'est-à-dire les sages : ceux que les gens écoutent, dont le conseil est désintéressé et qui ne sont pas à la solde de fournisseurs, ou bien ceux qui sont assez charismatiques pour faire passer un message de manière crédible. Ils émettent des recommandations sur les restaurants, les appareils électroniques, les films, etc. Les connecteurs, eux, sont des personnes très sociables, disposant d'un réseau de contacts important et qui diffusent les recommandations des *mavens* auprès d'un public beaucoup plus large. Les *mavens* et les connecteurs ne sont pas nécessairement connus de ceux qu'ils influencent, car ils ne sont pas forcément en première ligne. Même si c'est difficile, cela vaut la peine d'essayer d'« influencer » les prescripteurs (au travers d'actions tactiques), d'où l'intérêt de les avoir préalablement identifiés.

La description de l'ECU*

La description de l'expérience client unique* précise ce qui rend notre offre unique dans la perspective du client. Nous posons ainsi par écrit les composantes clés de notre modèle d'affaires, ainsi que la raison irrésistible d'achat.

La description de l'ECU* se distingue de la proposition de vente unique (USP[53]). Celle-ci, abondamment citée dans la littérature, notamment nord-américaine, se focalise en effet sur le désir du vendeur de vendre, alors que l'ECU met l'accent sur le vécu du client et sur les bénéfices qu'il retire de son acquisition. La plupart des ouvrages utilisent le concept d'USP, mais le regard de l'ECU me paraît préférable, dans la mesure où cette déclaration positionne le client au centre de la réflexion.

51. Gladwell, M., *Le Point de bascule : comment faire une grande différence avec de très petites choses*, Transcontinental, 2003.
52. Du yiddish, signifiant « qui accumule le savoir ».
53. *Unique Selling Proposition.*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les recommandations pour la rédaction de la description de votre expérience client unique* sont simples. Elle doit être :

- Explicite : elle doit décrire la solution* proposée pour que n'importe quelle personne ciblée puisse la comprendre, en évitant le jargon et les mots vides de sens et donc peu crédibles.
- Convaincante : elle doit démontrer l'irrésistibilité de l'offre, autrement dit s'assurer que les SBD* exprimés dans le focus SBD* sont réellement satisfaits.
- Unique : personne d'autre ne devrait pouvoir se prévaloir de la même description de l'ECU* (sauf si vous aimez la compétition). Elle doit mettre en avant les avantages compétitifs du marché identifiés *via* le *benchmarking* client* (voir le chapitre 7). Idéalement, elle devrait même être suffisamment convaincante pour rendre la concurrence hors sujet.
- Concise : elle doit tenir en une ou deux phrases, sans jargon ni « *buzzwords* » (qui contribuent à vous décrédibiliser, parce qu'ils sont souvent perçus comme creux et vagues).
- Simple et directe : aller à l'essentiel sans faire de répétition.

Une bonne ECU devrait aussi être :

- durable (pour assurer la pérennité du projet) ;
- difficile à copier (pour se protéger de la concurrence) ;
- bien écrite (donc facilement compréhensible).

La description de l'ECU* n'est pas un slogan de vente[54]. Elle entend simplement expliciter la nature de la solution* et sa contribution à la satisfaction du client. La manière de communiquer le message est une autre histoire, dont les spécialistes du marketing s'occuperont le moment venu. À ce stade, nous n'en sommes pas à « emballer » l'information à des fins commerciales. Il s'agit simplement de s'assurer que la solution* est suffisamment explicite pour être comprise, sans ambiguïté ni possibilité d'interprétation, par tous les acteurs du projet.

54. Lire plus loin dans le chapitre le passage sur l'*elevator pitch*.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

« Je recommande… (produit ou service), parce que c'est le seul qui… », pourrait être le début de la description de l'ECU*. Les clients devraient pouvoir s'exprimer ainsi après avoir adopté le produit ou le service concerné. D'autres formulations sont possibles, mais celle-ci va à l'essentiel.

Rédiger la description de l'ECU* empêche l'entrepreneur de se leurrer et d'essayer, même involontairement, de séduire les autres. Les écrits laissent une trace : il est beaucoup plus difficile de mentir par écrit qu'oralement. Et ainsi tous les acteurs du projet, de l'équipe aux investisseurs, comprendront correctement votre solution* et ses caractéristiques.

La rédaction d'une description de l'expérience client unique* n'est pas aussi facile qu'il y paraît. L'expérience montre que, comme pour la déclaration de focus SBD* client, les porteurs de projet ont du mal à expliciter leur pensée. Je recommande de commencer par identifier les mots clés qui devraient faire partie de votre description de l'ECU*, pour les synthétiser ensuite en une ou deux phrases. Le travail de groupe donne généralement de meilleurs résultats que la réflexion solitaire.

La description écrite de l'expérience client unique* permet notamment aux décideurs* de se faire rapidement une idée de la nature et du potentiel d'une opportunité*. Ils peuvent même le faire sans rencontrer l'instigateur du projet, puisque la solution est consignée par écrit. La description de l'ECU* peut être comparée au focus SBD* client dans le sens où elle permet d'établir si :

- L'opportunité* vaut la peine d'être exploitée avec cette expérience client unique*.
- L'entrepreneur a vérifié qu'il avait réellement trouvé un « filon ».
- L'ECU est suffisamment unique et répond à un vrai souffrance/besoin/désir*.

Le plus difficile est de s'assurer que son expérience client unique* est réellement unique et suffisamment solide. Une fois l'ECU rédigée, soumettez-la aux assauts des pessimistes (si possible des personnes connaissant parfaitement le domaine concerné, comme des clients ou des distributeurs). Ce « méchant *crash test* » (méchant

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

parce que son objectif* est de détruire sans merci ce que vous pensez être une expérience client unique*) consiste à leur demander d'identifier, sans complaisance aucune, toutes les objections que les clients pourraient soulever, une fois exposés à cette expérience client unique*. Ils doivent néanmoins garder à l'esprit que les clients en question ignorent tout de la réflexion à laquelle vous vous êtes livrés. Il est aussi bon de leur préciser les règles et les qualités indiquées ci-dessus (unicité, durabilité, etc.), pour qu'ils puissent vérifier leur application. Cet exercice de l'« avocat du diable » peut s'avérer divertissant, davantage pour les « avocats » que pour ceux qui ont rédigé la description de l'ECU*… bien que ce soient à eux, en fait, que le crime profite. Cette technique permet de découvrir un certain nombre d'objections ou de résistances que les consommateurs ou même les investisseurs pourraient exprimer une fois exposés à la description de l'ECU*. Celle-ci permet aussi de conduire les entrepreneurs à améliorer leur expérience client unique* ou à comprendre qu'elle n'est pas assez convaincante, leur évitant ainsi de persévérer dans le déploiement d'un projet faible.

La description de l'ECU* finalement adoptée doit être comprise – et intériorisée – par tous les membres de l'équipe travaillant sur l'opportunité*. Il est en effet important de s'assurer que tout le monde connaît clairement les tenants et aboutissants de la solution*. Cela permet d'éviter que certains membres de l'équipe s'appuient sur leur propre perception (parfois inconsciemment divergente) pour prendre des décisions. Cette intériorisation, quitte à ce qu'elle soit apprise par cœur, force à aligner les efforts de l'équipe qui contribue à s'assurer que l'expérience client unique* est bien celle souhaitée.

Une fois la solution* formellement explicitée, on obtient l'« opportunité retenue* ». Elle correspond à la prestation qui sera finalement proposée au client, c'est-à-dire celle qui a été affinée après avoir sélectionné les SBD* d'un segment de clientèle cible clairement identifié sur lesquels vous aurez choisi de vous focaliser. Votre opportunité* n'est par conséquent plus simplement « apparente »[55].

55. Voir la figure 2 dans le chapitre 1.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

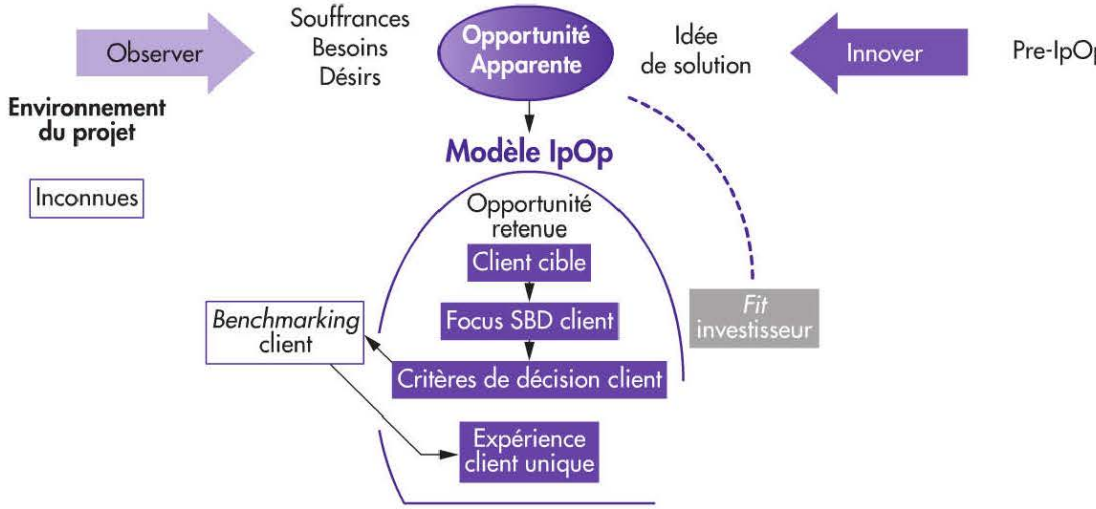


Figure 12 : L'opportunité* retenue est définie par le focus SBD* du client et la description d'ECU*, qui exprime la raison irrésistible d'achat du client

La description de l'ECU* pour Nespresso Classic
« Je recommande le procédé Nespresso, car c'est le seul système qui garantisse aux connaisseurs de café une expérience particulièrement gratifiante combinant plaisir, simplicité et esthétique, grâce à la préparation en quelques secondes et de manière très conviviale, à l'aide d'une belle machine peu encombrante et à un coût acceptable, d'un café dont la qualité est garantie et dont le goût ainsi que la teneur en caféine sont choisis en fonction de l'envie du moment parmi une grande sélection de capsules, que l'on peut acquérir sans intermédiaire 24 heures sur 24 auprès du Club Nespresso. »

L'*elevator pitch**

L'*elevator pitch pourrait se traduire par « discours d'ascenseur » : c'est une présentation suffisamment courte pour durer le temps d'un trajet d'ascenseur.** Ce concept est plus simple à utiliser aux États-Unis qu'en Europe, compte tenu de la hauteur de certains bâtiments. La « cible » de ce discours peut être un investisseur, un client potentiel ou n'importe quelle personne susceptible de contribuer au succès de votre projet. Il faut donc pouvoir lui expliquer votre expérience client unique* en évoquant les bénéfices les plus marquants, avec assez de conviction pour titiller son imagination de sorte qu'il ait envie d'en savoir plus. Cela peut être comparé à la

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

bande-annonce d'un film, qui vise à donner envie au spectateur de voir le film en entier.

Imaginez que votre interlocuteur soit un investisseur (ou un potentiel client* majeur, ou quiconque qui puisse contribuer au succès de votre projet). Élaborez ainsi un *elevator pitch** suffisamment irrésistible pour que cette personne sollicite un rendez-vous afin de prolonger la discussion. Tout cela doit se produire avant que vous ne sortiez de l'ascenseur. Il existe donc d'innombrables autres circonstances dans lesquelles il serait pratique de faire cette présentation dynamique pour expliquer les bénéfices clés de votre projet avec des termes simples et en moins d'une minute.

Il est recommandé de rédiger son *elevator pitch dès que la description de l'ECU* est faite.** L'*elevator pitch** est la version « facile à communiquer » de la description de l'ECU*. Il doit être percutant et accrocheur.

Si l'*elevator pitch n'est pas assez convaincant, cela peut signifier que l'expérience client unique* n'est pas facile à communiquer.** Ce peut être un obstacle sur le chemin du succès. La lente pénétration de la VoIP[56] illustre bien l'impact d'une offre difficile à « faire passer ». La VoIP est la technologie de transmission de la voix *via* Internet sans passer par les lignes téléphoniques ni les centraux traditionnels. Cette technologie, inventée par Alon Cohen (les Cohen sont partout…) existe depuis 1989, mais elle n'a commencé à entrer dans les habitudes qu'en 2004. Ses avantages n'étaient pas facilement transmissibles, ce qui a certainement ralenti sa pénétration sur le marché, même si ce n'est pas le seul facteur en jeu. C'est l'avènement de Skype qui l'a popularisée, avec une raison irrésistible d'achat : la gratuité des communications.

Il est très rare de trouver un entrepreneur capable d'expliquer son projet en moins de trente secondes. Il se lance généralement dans de longues explications décrivant les caractéristiques de son projet, au lieu de se concentrer sur ses avantages les plus accrocheurs. Il a tendance à s'exprimer en fonction de ses propres centres d'intérêt et préoccupations, au lieu de s'adapter à son public. L'*elevator pitch**

56. *Voice over IP*, communication vocale par Internet.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

force l'entrepreneur à adapter la présentation à sa cible. Cela permet en outre de vérifier à quel point l'expérience client unique* est facilement communicable.

***Elevator Pitch* pour Nespresso Classic**
En réinventant l'expérience de l'*espresso* pour permettre aux connaisseurs de café de déguster à domicile, sans effort ni savoir-faire, l'*espresso* le plus gratifiant, Nespresso a fait de la compétition un non-sujet.

Les bénéfices des parties prenantes*

Une solution* solide apporte des bénéfices à plusieurs parties prenantes*[57]. Par définition, l'ECU indique les bénéfices dont va profiter le client. Ceux-ci sont bien sûr directement liés aux résultats de l'analyse comparative (*benchmarking* client*) que les clients* feront pour comparer les alternatives* sur la base des CDC (voir le chapitre 7). Parallèlement, le projet apportera des bénéfices aux autres parties prenantes* clés, qui peuvent par exemple inclure l'organisation et/ou ses distributeurs. Quand Apple a décidé de vendre l'iPhone *via* des opérateurs sélectionnés, ce modèle d'affaires a apporté des bénéfices non seulement aux utilisateurs de téléphone, mais aussi aux opérateurs (sans oublier Apple !).

Les avantages sociaux et la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprise) font partie des bénéfices que la solution* peut apporter aux parties prenantes*. Quand une organisation livre des bénéfices à des parties prenantes* autres que ses investisseurs, propriétaires ou actionnaires, ce peut être dans un but social. Ce dernier peut prendre plusieurs formes différentes, mais la logique sous-jacente est que l'organisation n'attend rien en retour. La décision d'allouer des ressources* pour soutenir une cause sociale est basée sur l'envie de « faire le bien » ou d'agir de manière socialement responsable. Le niveau des avantages sociaux est déterminé par la limite établie par chaque groupe de décideurs*. Par exemple, ceux qui se concentrent

57. Voir le chapitre 12.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

sur la valeur actionnariale s'engageront probablement très peu (voire pas du tout) pour des bénéfices sociaux. À l'opposé, des organisations à but non lucratif ou des ONG concentreront tous leurs efforts pour que leur population cible profite de bénéfices, même si leur approche altruiste met leur propre existence en péril. Afin de garder une certaine cohérence, les décideurs* devraient exprimer les limites des avantages sociaux afin que seuls les projets répondant à ces exigences soient déployés.

Il est important de clarifier la nature des bénéfices et qui en profitera. En effet, certains entrepreneurs sont tellement concentrés sur leurs propres profits qu'ils ont tendance à moins faire attention aux autres parties prenantes* clés. Un exemple classique est la façon dont certains gestionnaires lancent des projets qui servent leurs propres intérêts sans qu'il y ait de réel souffrance/besoin/désir* des clients. Se concentrer sur ce que vous souhaitez plutôt que ce que le client veut conduit généralement à la frustration et souvent même à l'échec.

Les décideurs* doivent connaître les bénéfices potentiels pour chaque partie prenante afin de déterminer les projets qui méritent d'être développés. Lister les bénéfices leur permet d'avoir une image globale du projet.

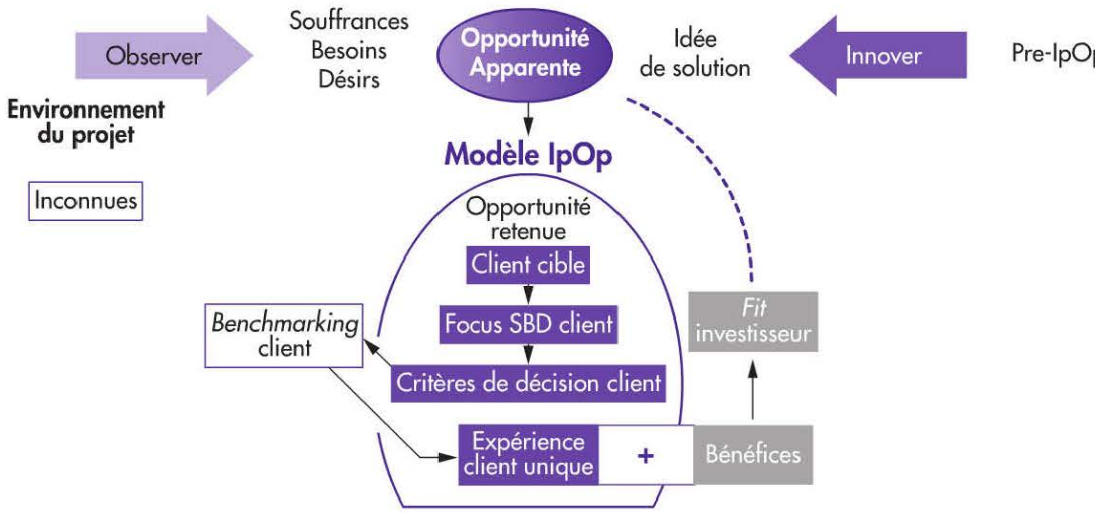


Figure 13 : L'opportunité* apporte des bénéfices aux autres parties prenantes*, en plus de ceux destinés aux clients*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Rappel de la revue* IpOp 1

Rappel : l'objectif de la revue* 1 du modèle IpOp est de confirmer l'existence d'un espoir d'obtenir l'adhésion des décideurs (chapitre 5) et des clients*. Pour savoir si votre offre sera suffisamment attrayante pour le client*, vous devez la comparer aux autres alternatives* disponibles pour satisfaire les souffrances/besoins/désirs* que vous ciblez. Cette comparaison (*benchmarking* client*) ne peut se faire que sur la base des critères de décision client* (CDC) que votre client utilise pour choisir la solution* la plus appropriée pour répondre à ses SBD*. Comme votre offre ne pourra jamais être la meilleure face à tous les CDC, vous devez choisir une sélection de CDC pour lesquels vous dépassez les performances des autres alternatives*. Cette différenciation vous permettra d'offrir une expérience client unique* (ECU) et des bénéfices additionnels aux autres parties prenantes*. L'analyse de la revue* 1 du modèle IpOp vous aidera également à identifier les inconnues* devant être réduites.

Une fois que la revue* IpOp 1 a démontré qu'il y a bien de l'espoir, vous pouvez passer à la revue* IpOp 2.

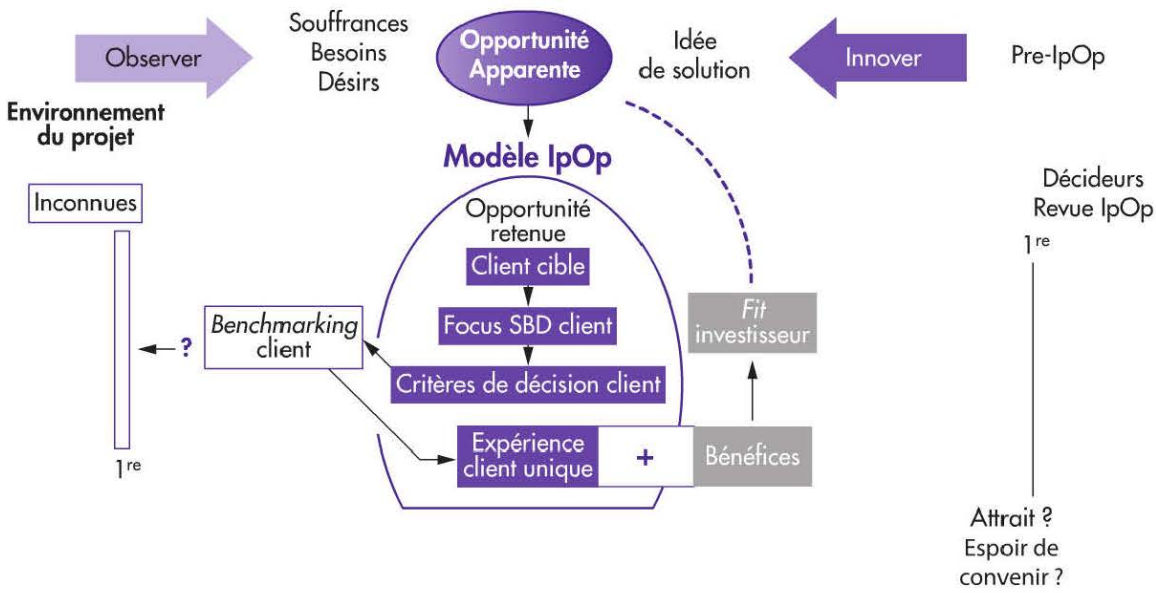


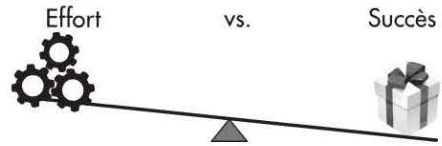
Figure 14 : Revue* IpOp 1 (« Quel espoir ou attractivité ? »)

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Revue* IpOp 2

Les chapitres 9 et 10 expliquent comment répondre à la question de la revue* IpOp 2 : le projet en vaut-il la peine ?



Rappel : pour découvrir si l'opportunité* vaut la peine d'être saisie, vous devrez comparer le résultat (le « trophée » ou le « succès ») aux efforts requis pour obtenir ce trophée. Quand le résultat ne vaut pas l'effort fourni pour l'obtenir, il n'y a pas d'intérêt à continuer de développer cette opportunité*. En revanche, si la conclusion de cette revue* indique que l'opportunité* en vaut la peine, vous pouvez passer à la revue* suivante.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 9

Top model économique

Le modèle économique détermine la capacité à trouver des ressources

Les points abordés dans ce chapitre
• Le modèle d'effort* • Analyse de l'opportunité* • La chaîne d'activités* • La nécessité d'un modèle économique* • Les caractéristiques des modèles économiques* • Les principes du succès

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De la mise au point d'un modèle économique performant

Un homme qui traverse le Sahara se trouve à moitié mort de soif, lorsqu'il aperçoit quelque chose au loin. Espérant trouver de l'eau, il avance vers l'apparition, qui se révèle être un Bédouin assis à une table pliante, sur laquelle se trouve un étalage de cravates.

L'homme le supplie : « Je meurs de soif ! S'il vous plaît, pourriez-vous me donner de l'eau ? »

« Je n'ai pas d'eau, mais pourquoi vous n'achèteriez pas une cravate ? En voici une qui va parfaitement avec votre tenue », lui répond le Bédouin.

L'homme s'écrie : « Je ne veux pas de cravate, espèce d'idiot, j'ai besoin d'eau ! »

« Bon d'accord, n'achetez pas de cravate, dit le Bédouin, mais pour vous prouver ma bonne volonté, je vais vous dire que de l'autre côté de cette colline, là-bas, à environ quatre kilomètres, il y a un joli restaurant. Allez-y et vous aurez toute l'eau que vous désirez. »

L'homme le remercie et marche vers la colline, derrière laquelle il disparaît.

Trois heures plus tard, il revient à quatre pattes près du Bédouin, toujours assis à sa table. Celui-ci lui demande : « Je vous ai dit que le restaurant était à quatre kilomètres derrière la colline, vous ne l'avez pas trouvé ? »

« Si, j'y suis arrivé, mais ils n'ont pas voulu me laisser entrer sans cravate. »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Aucune opportunité* n'existe sans effort. L'effort dépend du cadre de l'opportunité*, de la chaîne d'activités* et du modèle économique*. Le modèle d'effort* agrège le cadre du projet, ce qui doit être fait (c'est-à-dire les activités) et la manière dont les ressources* vont être générées (c'est-à-dire le modèle économique*).

Alors que le modèle d'effort que je propose représente une partie significative du *business model*, le second englobe plus de choses que le premier, par exemple la proposition de valeur, qui ne fait pas partie du modèle d'effort*.

Le *business model* ou modèle d'affaires

Même si l'entourage professionnel comme personnel – autrement dit, tout le monde – emploie cette expression, je n'avais pas réussi à en obtenir une définition unique. Celle proposée par Timmers[58] en 1998 indique :

- une architecture pour le produit, le service et les flux d'information, comprenant une description des divers intervenants et de leurs rôles ;
- une description des avantages potentiels pour chacun des acteurs ;
- une description des sources de revenus.

Une définition du *business model* communément acceptée est celle proposée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur : le raisonnement de la façon dont une organisation crée et capture de la valeur[59]. Cela est exprimé par les neuf éléments du canevas de leur *business model* :

- partenaires clés ;
- activités clés ;
- proposition de valeur ;
- relation client ;
- segments de clientèle ;
- ressources* clés ;

58. http://www.tbm.tudelft.nl/webstaf/harryb/Keen/tsld016.htm
59. Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2009, ISBN 978-8399-0580-0.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- canaux ;
- structure de coût ;
- flux de revenus.

Le meilleur *business model* doit maximiser la satisfaction des aspirations* des parties prenantes clés*[60] (exprimée en termes monétaires ou avec d'autres indicateurs) tout en consommant un minimum de ressources*.

L'introduction d'un nouveau modèle d'affaires peut être une menace pour les entreprises déjà en place. Très peu d'organisations sont à l'abri de voir leur *business model* contesté par un nouveau venu avec un modèle d'affaires différent. Plusieurs exemples peuvent être cités : le secteur de l'aviation, qui a été attaqué par les opérateurs *low cost* ; l'industrie pharmaceutique qui est touchée par les médicaments génériques ; les agences de voyages qui perdent des parts de marché face aux sites de réservation en ligne ; l'hôtellerie qui subit les assauts d'Airbnb et consorts ; ou encore les taxis dont le modèle d'affaires est mis en danger par Uber.

Un exemple d'activité du secteur public qui n'a pas optimisé son modèle d'affaires est celui de la Poste : sa lenteur n'a pas satisfait les besoins de tous ses clients. Cette faiblesse du modèle d'affaires a créé une belle opportunité* pour les services privés de messagerie, qui gagnent beaucoup d'argent, alors que la plupart des services postaux sont déficitaires. Cela prouve que dans un environnement constamment en mouvement, même les administrations publiques devraient périodiquement remettre en question leur mission* et la pertinence de leur modèle d'affaires. Même les *business models* des syndicats de travailleurs évoluent, certains investissant désormais dans des entreprises.

Des limites indispensables

Pour évaluer l'effort requis pour exploiter votre opportunité*, vous devez tout d'abord définir le cadre de votre projet. Plus le

60. Voir le chapitre 12.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

cadre ou le périmètre est large, plus vous aurez besoin de ressources* pour gérer cette opportunité*.

N'importe quel projet doit avoir une envergure* limitée. À défaut d'un cadre bien défini, le porteur de projet risque d'épuiser inutilement ses ressources*. Pour rester concentré sur votre objectif*, vous devez définir dès le départ les frontières de votre projet, notamment :

- les limites géographiques ;
- les segments de marché sur lesquels vous choisissez de vous concentrer ;
- les délais pour réaliser vos objectifs* ;
- l'étendue des souffrances/besoins/désirs* à satisfaire ;
- la technologie adoptée, le cas échéant ;
- etc.

L'envergure d'un projet doit être clairement définie pour chaque modèle d'effort* ainsi que chaque modèle d'affaires. Le rayon d'action d'un détaillant qui vend en ligne est différent de celui d'un magasin limité par son emplacement géographique. La plupart des magasins *duty free* dans les aéroports ne vendent que des marchandises facilement transportables, pour que les voyageurs, clients captifs, puissent les emporter dans leurs bagages à main. En revanche, les boutiques *duty free* de Tel Aviv vendent des réfrigérateurs et d'autres biens d'équipement aux voyageurs en partance, qui peuvent retirer, à leur retour en Israël, la marchandise achetée hors taxe au moment du départ. C'est un autre exemple d'innovation non technologique astucieuse pour augmenter le chiffre d'affaires…

Vous pouvez décider de limiter le cadre de votre activité pour rester concentré, et ainsi ignorer certaines opportunités, en raison de ressources* limitées par exemple. Cela se résume à choisir les batailles que l'on veut mener et ignorer les autres.

Le cadre est défini par les parties prenantes*[61]. Parce qu'elles sont les seules personnes exerçant un pouvoir sur vous. Et n'oubliez surtout pas une partie prenante* essentielle : VOUS !

61. Voir le chapitre 12.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

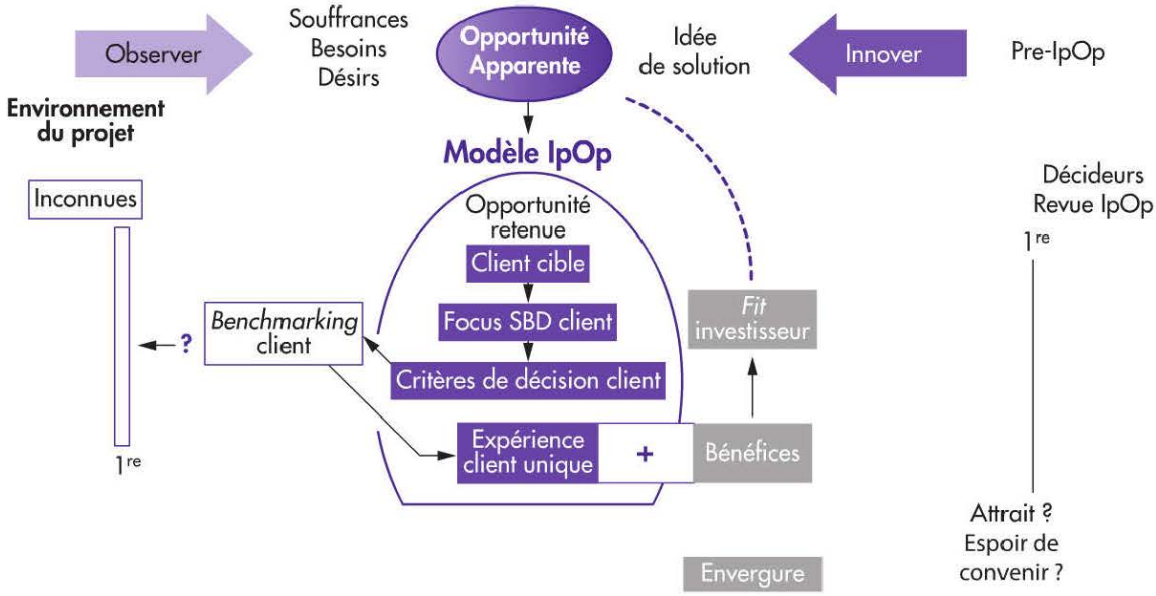


Figure 15 : Le cadre définit l'envergure ou le périmètre du projet

L'envergure de Nespresso Classic
L'envergure de Nespresso se traduit ainsi : – Zone géographique : mondiale, avec une introduction progressive de nouveaux marchés. – Taille du marché : xxx millions de machines, capables chacune de produire 720 tasses par an. – Public cible : ménages équipés d'une machine à café, ou qui peuvent en être équipés.

Analyse de la chaîne d'activités*

Voici ma définition de la chaîne d'activités* : la liste des activités nécessaires pour livrer les bénéfices attendus par le client cible durant la totalité du cycle de vie du produit. Il ne s'agit pas de personnes, mais d'activités effectuées par des individus, des machines ou des sous-traitants.

La compréhension de la chaîne d'activités* est indispensable avant d'exploiter une opportunité*. Il est normal que certains éléments de la chaîne d'activités* soient confiés à des sous-traitants et que d'autres soient gérés en interne, voire laissés à d'autres acteurs. Par exemple, à part Tesla, la vente d'énergie n'est pas faite par les constructeurs automobiles, mais par les compagnies pétrolières. Alors que les cartouches d'encre des imprimantes sont produites et vendues par les fabricants d'imprimantes.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pour comprendre pleinement la chaîne d'activités*, vous devez maîtriser les ingrédients des clés du secteur. Ce sont les éléments de base nécessaires pour réussir dans une industrie donnée. Par exemple, ceux qui veulent produire et vendre des glaces doivent avoir une chaîne d'approvisionnement réfrigérée avec des camions frigorifiques. Sans cela, il est impossible de distribuer les produits. Pour les marques de luxe, des centres de services doivent être proposés dans des villes clés du monde entier. Difficile sinon de distribuer avec succès ces marques à une échelle internationale. Quant aux compagnies aériennes *low cost*, elles opèrent depuis des aéroports secondaires moins coûteux et utilisent un seul modèle d'avion[62].

La question clé est de savoir de quelle partie de la chaîne d'activités* vous assumez la responsabilité. Être responsable n'empêche pas d'externaliser ; cela signifie simplement être garant envers le client du produit final, indépendamment de la manière dont il a été fabriqué et du lieu de sa production (à l'interne ou à l'externe).

Une bonne analyse de la chaîne d'activités* devrait au moins conduire à déterminer :

- les ressources* nécessaires pour chacun des éléments de la chaîne d'activités* ;
- les éléments de la chaîne d'activités* qui contribuent le plus à augmenter la valeur ajoutée perçue par le client ;
- les éléments stratégiques de la chaîne d'activités* qui génèrent le plus de revenus ou de bénéfices pour vous ;
- les entités les mieux qualifiées pour prendre en charge chaque maillon de la chaîne d'activités* (interne ou externe) ;
- les synergies existant entre les composantes de la chaîne d'activités* ;
- les composantes de la chaîne d'activités* qui sont (ou peuvent devenir) des obstacles pour soi ou pour ses concurrents.

Ces questions sont pertinentes tant pour les secteurs privé que public, les entités à but non lucratif et les agences gouvernementales.

62. Cela permet de réduire les coûts opérationnels d'inventaire des pièces détachées, la formation des pilotes, etc.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Être bien familiarisé avec la chaîne d'activités* est essentiel afin d'identifier le meilleur modèle économique* possible. Comprendre où et comment des ressources peuvent être générées permet de capturer le maximum des bénéfices liés à une opportunité*.

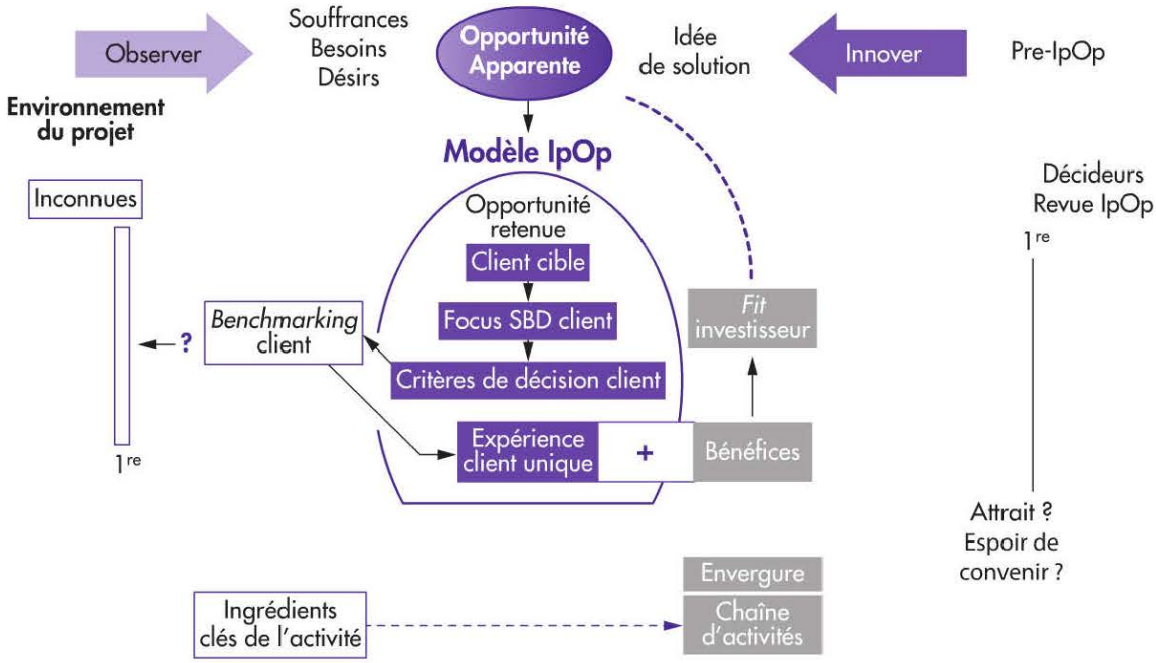


Figure 16 : La chaîne d'activités* doit être bien comprise pour en identifier les éléments critiques et décider ceux qui pourront être sous-traités ou confiés à des tiers

Modèle économique* et modèle d'affaires

Je distingue le modèle économique* du modèle d'affaires ; et je définis le premier, plus simplement, comme le mécanisme qui génère (et parfois utilise) les ressources* nécessaires pour satisfaire les parties prenantes* du projet. Le modèle économique* ne comprend que certains éléments du modèle d'affaires. Si l'on emploie la terminologie du *business model canvas*[63], il s'agit de :

– Les « sources de revenus » (toujours).
– Parfois, la partie proportionnelle de la « structure de coûts » lorsque cette proportion est essentielle, par exemple quand une partie du modèle économique* vise à soutenir une bonne cause.

63. *Business Model Generation, op. cit.*

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– Parfois, les « partenaires clés » qui fournissent des ressources*, comme les bénévoles.

Les autres composantes du *business model* ne font pas partie du modèle économique.

Ainsi, pour survivre, un projet doit :

- obtenir des ressources* (argent, personnel, matériel, sous-traitants, systèmes, etc.) ;
- avec un mécanisme de préférence récurrent (pour durer dans le temps) ;
- de manière à satisfaire ses parties prenantes*.

Tous les projets nécessitent un modèle économique*, étant donné qu'ils consomment des ressources* (de l'argent et/ou du temps). Pour assurer leur pérennité, ils doivent aborder la question de l'obtention des ressources* nécessaires à leur mise en œuvre. Les ressources* financières peuvent provenir de la marge bénéficiaire dégagée lors de la vente du produit, grâce à un financement (par des investisseurs, les autorités, etc.) ou encore à des subventions.

Dans le secteur privé, dégager des profits est une nécessité absolue, car c'est le moyen d'obtenir les ressources* nécessaires pour financer la croissance, payer les frais généraux, acquérir des biens de production ou verser des dividendes aux actionnaires. Le bénéfice comptable semble la manière la plus évidente et la plus simple de mesurer l'efficacité d'un modèle économique*. Le problème est qu'il ne tient pas compte d'autres dimensions comme l'impact sur l'environnement ou le niveau de satisfaction des parties prenantes*.

Les secteurs public, associatif et non lucratif doivent également adopter un modèle économique*. L'expression peut sembler inadaptée, dans la mesure où le profit n'est pas leur objectif, contrairement au secteur privé. Néanmoins, tous fonctionnent de la même manière, car un but non lucratif correspond en réalité à remplacer la distribution d'un éventuel profit aux actionnaires par son utilisation pour améliorer les prestations destinées aux bénéficiaires de l'organisation à but soi-disant non lucratif. Toutes les organisations, y compris celles qui sont seulement des centres de coûts, fonctionnent

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

avec un modèle économique* : la source des ressources* peut être le budget de l'État ou d'autres parties prenantes*. Puisque les secteurs public et non lucratif sont censés produire un résultat, ils devraient également s'efforcer d'optimiser le rapport ressources*/résultats. En optimisant leur résultat, ils peuvent l'utiliser, comme indiqué plus haut, pour améliorer les bénéfices livrés à la population cible, plutôt que de distribuer les dividendes aux actionnaires. Les associations ou entreprises à but non lucratif sont en réalité toujours prêtes à faire du profit, car il leur fournit des ressources* supplémentaires pour leurs objectifs. C'est l'essence même du modèle économique*.

On pourrait aussi l'appeler « modèle de ressources* » ou même « modèle de revenus », mais j'ai choisi de retenir « modèle économique* » parce qu'il englobe plus que la génération des revenus. Il s'applique aussi au secteur public et à but non lucratif, qui fournissent des services d'une façon semblable au secteur privé.

Choix du modèle économique*

Pour choisir un modèle économique*, il faut décider de la provenance des ressources*. Ce choix aura des incidences significatives sur la survie à long terme du projet. Le taux d'échec des *dotcoms*[64] en est un bon exemple. Nombre d'entre elles avaient supposé, à tort, que vendre de l'espace publicitaire sur Internet pour atteindre les millions d'internautes (ceux qui visitent les sites gratuits fournissant des prestations) justifierait les coûts de développement et de commercialisation de leurs services. Cela n'a fonctionné que pour celles qui ont atteint une taille critique (Google, Yahoo!, etc.). Choisir le mauvais modèle économique* signe en général l'arrêt de mort du projet.

Aucune recette miracle n'existe, et de nombreux modèles économiques sont possibles. Des livres[65] entiers ont été et seront écrits sur les modèles économiques* et/ou les modèles d'affaires. Voici

64. Entreprises nées des NTIC au début des années 2000.
65. Je vous recommande *Business Model Generation*, cité plus haut. Il donne des explications et de nombreux exemples qui constituent une excellente source d'inspiration pour aider tout aspirant à l'entrepreunariat ou à l'intraprenariat à examiner ses différentes options.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

quelques exemples de modèles économiques* intéressants, illustrant le fait qu'il y a plusieurs façons de saisir des opportunités*. Le choix dépendra de plusieurs facteurs*, tels que les ressources* et les talents disponibles :

- La licence d'exploitation : ce modèle économique* a très bien fonctionné pour l'inventeur de la carte à puce, Roland Moreno. Il a choisi de donner des licences sur sa technologie à différents partenaires pour pénétrer massivement le marché plutôt que d'assurer lui-même la production.
- La franchise : le succès de McDonald's confirme, si besoin est, les avantages de ce modèle. Benetton est un autre exemple démontrant l'intérêt de cette stratégie pour s'installer rapidement sur un marché avec des ressources* insuffisantes pour posséder ses propres magasins.
- Les produits gratuits : cette stratégie consiste à donner gratuitement certains produits pour générer ensuite des revenus grâce à des compléments. Google en est un bon exemple : ce moteur de recherche livre de l'information gratuitement, mais génère du revenu en vendant des espaces publicitaires ciblés grâce aux données récoltées sur les centres d'intérêt des utilisateurs.
- L'utilisateur captif : les revenus ne sont pas générés en vendant l'équipement, mais le service ou les fournitures qu'il requiert. C'est le cas des imprimantes à jet d'encre : les consommateurs peuvent les obtenir à un prix dérisoire, mais ils doivent acheter des cartouches dont le coût peut être considéré comme exorbitant. Pour les photocopieuses, c'est en assurant leur maintenance que les fournisseurs gagnent le mieux leur vie.
- Le droit d'utilisation en temps partagé : ce concept consiste à répartir la durée de location à long terme d'un bien, comme une résidence secondaire, sur de nombreux « proprio-locataires ». Ces derniers ont l'impression qu'ils possèdent réellement la propriété, alors qu'ils ne peuvent en réalité l'occuper que durant des périodes fixes limitées. Grâce à ce modèle, chaque semaine d'occupation est facturée à un prix substantiellement plus élevé que le coût annuel rapporté au nombre de semaines.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Cette liste pourrait s'allonger considérablement, du fait notamment qu'il existe une vaste gamme de variations pour chaque modèle. Notre objectif n'est donc pas d'être exhaustif, mais de montrer que des options très différentes existent. Celles-ci peuvent être identifiées *via* une analyse détaillée et parfois un peu de créativité pour en inventer de nouvelles[66].

Le choix d'un modèle économique* inapproprié est une cause classique d'échec. La même opportunité* peut réussir avec un modèle et échouer avec un autre. Prenons le cas du logiciel Flash® de Macromedia, mis gratuitement à disposition des internautes et devenu ainsi un « incontournable » de l'animation sur Internet. En réalité, Macromedia gagne de l'argent en vendant le logiciel de programmation servant à créer les animations Flash®.

Là encore, une très bonne connaissance des clients et du marché (familiarité) est essentielle pour choisir un modèle économique* viable. L'approche anthropologique mentionnée précédemment peut certainement contribuer à mieux comprendre la situation. Elle n'est malheureusement pas suffisante, l'expérience, la créativité et l'intuition jouant également un rôle important. Le concept d'iTunes ou de l'iStore est une bonne illustration de l'efficacité d'un modèle économique*.

Le choix d'un modèle d'affaires ou même économique* nécessite de poser certaines hypothèses. Or très souvent, la validité de ces hypothèses ne peut être vérifiée avant la mise en œuvre du modèle : il est donc recommandé de tester les modèles d'affaires. Quoi qu'il en soit, il faut de toute façon se tenir toujours prêt à adapter ou à modifier le modèle retenu, ou même à explorer des voies alternatives. Si une entreprise avec une culture aussi forte qu'IBM a réussi à adapter son modèle d'affaires lors du lancement de l'ordinateur personnel, tout le monde peut faire l'effort de trouver un modèle d'affaires adapté.

Certaines entreprises exploitent différents modèles économiques* en parallèle. Ainsi, les journaux et les magazines génèrent

66. Pour des exemples de *business models*, rendez-vous par exemple sur http://www.venturecoach.com/resources/bizmodel.htm.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

des revenus provenant de différentes sources : abonnement, vente du journal au détail, location d'espaces publicitaires aux annonceurs, etc. Chacune de ces sources impose des conditions spécifiques (les abonnés exigent un contenu de haute qualité ; les annonceurs un lectorat important, etc.). Or il arrive qu'elles soient conflictuelles : l'éditeur est alors amené à effectuer un arbitrage qui ne serait pas nécessaire si seul un modèle économique* était exploité. On comprend ainsi que l'indépendance rédactionnelle des journaux gratuits n'est pas la même que celle de la presse payante.

Le choix du modèle économique* conduit à saisir ou à abandonner une opportunité*. Il est donc essentiel, après une analyse complète du marché, d'explorer toutes les options possibles et de les analyser soigneusement, afin de choisir le modèle approprié (sans ignorer les vraies contraintes*[67]). Il faut ensuite tester le modèle sélectionné dans une étude pilote si possible.

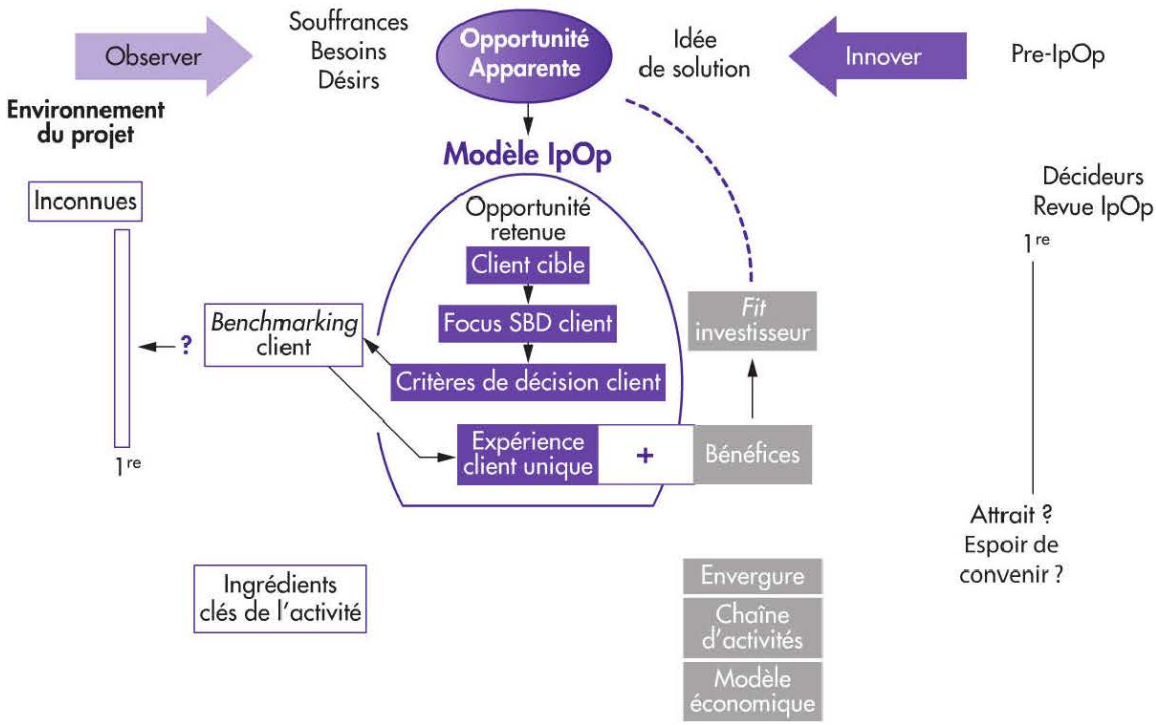


Figure 17 : Le modèle économique* génère les ressources* visant à satisfaire les aspirations des parties prenantes*

67. Voir le chapitre 5.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le modèle économique* et le *business model* de Nespresso Classic

Le *business model* actuel de Nespresso s'appuie sur les caractéristiques suivantes (qui contribuent d'ailleurs à son originalité et à son leadership sur le marché) :

- intégration, sous une même marque, du café prédosé dans des capsules et de la machine, à l'origine seule capable de fonctionner avec ces capsules ;
- maîtrise de toute la chaîne d'activités* du café, depuis l'achat des grains jusqu'à l'expédition au consommateur ;
- maîtrise de toute la chaîne d'activités* des machines, à l'exception de la fabrication, qui est sous-traitée (le SAV des machines ainsi que leur marketing restent néanmoins assurés par Nespresso) ;
- adhésion automatique des acquéreurs de machines au Club Nespresso ;
- vente directe des capsules par le biais du Club Nespresso (source principale de revenus et incluse dans le modèle économique*) ;
- personnalisation poussée de la relation grâce à la gestion des informations obtenues lors de l'interaction avec le Club Nespresso, afin de développer l'intimité-client ;
- vente de produits dérivés (source de revenus accessoire, incluse dans le modèle économique*).

Quelques principes du succès

Le respect de certains principes peut faciliter le choix d'un modèle d'affaires. Même si le bonheur n'est pas assuré, leur prise en compte augmente généralement les probabilités de succès.

Le but principal doit être la rentabilité et non l'accroissement des parts de marché ou du volume, tant pour les secteurs public et non lucratif que pour le secteur privé. Si cela semble être une évidence, la bulle Internet a prouvé que certains porteurs de projet, et plus tristement les consultants qui les ont conseillés, ne l'ont pas pris en compte. Mieux vaut donc construire une chaîne d'activités* spécifique, destinée à un segment identifié du marché[68] et difficile à copier.

Votre proposition doit être unique et irrésistible pour un segment de marché identifiable. Afin que votre opportunité* reste la plus unique possible, le modèle devrait être difficile à copier. En effet, il est plus difficile de copier un système entier qu'un composant unique au sein d'un système. Il est donc conseillé de construire une chaîne d'activités complexe et bien intégrée.

68. Voir le chapitre 8.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Assurez-vous que la valeur ajoutée est réelle et communicable. Il est en effet ardu de réaliser des ventes et des bénéfices à partir d'avantages qui ne sont pas perçus par le public cible.

Les avantages concurrentiels* sont, par définition, plus intéressants que les pratiques d'excellence. Ces dernières sont le minimum requis pour tous ceux qui ont les moyens de les mettre en place. Elles ne sont ainsi pas suffisantes pour assurer le succès d'une stratégie. En revanche, le fait de proposer un certain concept, lui-même protégé par la propriété intellectuelle, est un avantage concurrentiel* : il ne s'agit pas d'une pratique d'excellence, puisque tout le monde n'y a pas accès. Cela le deviendra le jour où, n'étant plus protégé par un brevet, le concept sera accessible à d'autres acteurs du marché. Le freinage ABS a été ainsi un avantage concurrentiel* pour les premiers constructeurs qui l'ont introduit. Aujourd'hui, étant à la portée de tous, il fait partie des pratiques d'excellence.

Les stratégies de « *me too* » ne feront pas de vous un leader. Comme elles ne consistent qu'à copier ou à s'aligner sur les pratiques d'autres acteurs, elles peuvent seulement être employées comme stratégie défensive pour rester dans la course, et en aucun cas comme un moyen de devenir le maître du jeu. Gardez aussi en tête qu'une stratégie de « *me too* » fait éventuellement de vous une proie (probablement facile) pour un concurrent déterminé.

Les stratégies solides exigent de faire des choix et de renoncer ainsi à certaines options que d'autres pourraient retenir. La possibilité de faire les choses d'une autre manière permet de se différencier de ses concurrents. En l'absence de renonciation (ce qui tendrait à signifier qu'il n'y a pas d'alternative), on se retrouve en mode « pratique d'excellence ». Par exemple, la vente de billets d'avion sur Internet a conduit Easyjet à renoncer à faire affaire avec des agences de voyages. Ce choix stratégique s'est transformé en avantage concurrentiel*.

Les ressources* financières et humaines doivent être disponibles au moment opportun. Si les ressources* nécessaires pour concrétiser un modèle d'affaires ne peuvent être réunies, il faut en choisir un autre. Celui-là devra pouvoir être réalisé avec les ressources* effecti-

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

vement disponibles. Il est inutile de se bercer d'illusions, en espérant que des ressources* complémentaires tomberont miraculeusement du ciel.

Se focaliser sur votre opportunité* vous forcera à vous priver d'autres opportunités*, car il est impossible de saisir toutes les opportunités* en même temps. Le choix de poursuivre une opportunité* se traduit donc par un coût d'opportunité.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 10

Time to KISs

Pour réussir, il faut mesurer !

Les points abordés dans ce chapitre
• Les indicateurs clés de succès* (KISs) • La définition du succès* • La définition de l'échec* • La crédibilité en jeu

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'utilité des outils de mesure

Un berger surveille ses bêtes sur une colline déserte, à laquelle on accède par une route étroite. Soudain, une Porsche® toute neuve s'arrête à côté de lui. Le conducteur, un jeune homme portant un costume Armani, des lunettes Ray-Ban, une montre Tag-Heuer, des chaussures Cerutti et une cravate Boss, sort de la voiture et lui dit : « Si je peux vous dire combien de bêtes vous avez, vous m'en offrez une ? »

Le berger regarde le nouveau venu, puis son immense troupeau et acquiesce. Le jeune homme gare sa voiture, branche son portable, accède à un serveur de la NASA, scanne le sol avec son GPS, ouvre une base de données, consulte soixante fichiers Excel et imprime un rapport de cent cinquante pages sur son imprimante miniature haute technologie.

Puis, il dit au berger :

« Vous avez exactement sept cent quatre-vingt-six bêtes.

– C'est juste, vous pouvez choisir un mouton. »

Le jeune prend une bête et la met à l'arrière de sa Porsche®. Le berger le regarde et lui demande : « Si je devine quel métier vous faites, me rendriez-vous l'animal ?

– D'accord.

– Vous êtes un consultant d'entreprise.

– Comment avez-vous deviné ?

– C'est simple. Premièrement, vous vous êtes imposé ici. Deuxièmement, vous m'avez fait payer pour me donner une information que je possédais déjà. Troisièmement, vous ne connaissez rien à mon métier. Maintenant pouvez-vous, s'il vous plaît, me rendre mon chien ? »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les KISs définissent votre succès

Le repos de l'entrepreneur n'existe pas. Si l'accouchement de la description de l'ECU* est douloureux, l'étape suivante l'est malheureusement encore plus. Vous savez de quelle manière vous allez satisfaire la clientèle ciblée. Vous devez à présent traduire ce « vœu pieux » en objectifs* concrets et mesurables. C'est la seule façon de démontrer aux autres, et à vous-même, que vous avez atteint des objectifs* avec votre projet ; en d'autres termes, explicité votre définition du succès*.

La clé est de mesurer ce que vous voulez accomplir. Le succès n'est visible que s'il est mesuré et donc mesurable. La meilleure manière de prouver sa réussite est de comparer les résultats obtenus aux objectifs* préalablement fixés, d'où la nécessité d'objectifs* mesurables. Par ailleurs, ce qui est mesuré peut être surveillé, et ce qui peut être surveillé a une meilleure probabilité d'être concrétisé, car tout le monde y prête beaucoup plus d'attention. Le simple fait de comptabiliser le nombre de réclamations conduit en général à leur diminution, car les chiffres incitent à se préoccuper davantage de la satisfaction de ses clients. De même, l'adjonction d'indicateurs mesurant la capacité d'innovation dans les formulaires d'évaluation périodique des collaborateurs a généralement pour effet de stimuler leur comportement entrepreneurial.

Le pilotage d'un projet exige aussi des instruments de surveillance. Ceux-ci représentent le moyen de déterminer le degré d'avancement de l'opération et de s'assurer que vous êtes toujours sur la bonne voie. Se lancer dans un projet sans mettre en place les outils de surveillance appropriés revient à prendre un avion dépourvu d'instruments de bord : qui pourrait se sentir en sécurité dans de telles conditions ?

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les indicateurs clés de succès

Il faut choisir les indicateurs clés de succès (KISs[69]) adaptés à la mesure de la réussite de votre projet. Est-ce le chiffre d'affaires ? Le bénéfice ? La part de marché ? Le leadership technologique ? La visibilité de la marque ? Le taux de satisfaction des clients ? Le nombre de brevets déposés ? Nous pourrions continuer longtemps cette liste, car les éléments pouvant être mesurés sont nombreux… Notons aussi que les KISs ne se limitent pas à des indicateurs financiers.

La sélection des KISs vous oblige à préciser le but de votre projet. Profit, amélioration de l'image, divertissement ou satisfaction personnelle ? En d'autres termes, quelle est la finalité de votre projet ? L'expérience montre que les promoteurs ne sont pas toujours aussi clairs qu'ils devraient l'être sur ce qu'ils veulent obtenir en fin de compte, en particulier lorsque le résultat final comporte un facteur émotionnel. Expliciter l'objectif* d'un projet permet à chacun de s'aligner et d'éviter les conflits ou la frustration dans le futur. La meilleure façon de le faire est de choisir les indicateurs mesurant le résultat final, ce que j'appelle ici les KISs !

La première difficulté consiste à choisir des KISs qui puissent être mesurés et surveillés avec les ressources* disponibles. Cette mesure n'a nul besoin d'être extrêmement précise. Les données obtenues doivent juste être assez significatives pour pouvoir se faire une idée de la situation. La mesure de la satisfaction clients est, par exemple, toujours approximative. Une manière simple de l'estimer pourrait être de demander directement aux clients s'ils sont disposés à recommander le produit ou le service à leurs amis. Il est donc logiquement important de faire preuve de prudence quand on interprète les résultats de chaque indicateur.

La seconde difficulté est de minimiser le nombre de KISs. Sans parler de la discipline requise pour les mesurer régulièrement, plus les KISs seront nombreux, plus il faudra consacrer de ressources* pour les mesurer et moins les personnes les consulteront. Il est crucial de se focaliser sur les questions clés et de laisser de côté les

69. *Key Indicators of Success.*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

aspects plus mineurs. De plus, un nombre élevé de KISs augmente la probabilité d'avoir des doublons. C'est le cas du chiffre d'affaires et de la part de marché, qui font fondamentalement double emploi, dans la mesure où ils ont recours au même indicateur (les ventes). Il est donc primordial de se concentrer sur les points clés. Cela requiert cependant de la discipline. Pour chaque opportunité*, trois à cinq KISs suffisent généralement à mesurer son succès.

Hiérarchiser les KISs selon leur importance relative est une étape nécessaire. Ce simple exercice représente une ultime opportunité* de vérifier si les KISs en bas de liste sont vraiment indispensables.

Les KISs ne peuvent exister qu'après le lancement d'un projet, car ils servent de mesure du résultat final, pas du processus nécessaire pour y arriver. Au bout du compte, ce qui intéresse les parties prenantes* est le résultat final mesurable, soit ce qui peut être exprimé de manière significative en termes de KISs.

Les KISs de Nespresso Classic
• Profit • Part de marché du café prédosé • Notoriété ou valeur de la marque

Se donner un horizon

Choisir un KISs revient à vous projeter dans le futur en vous obligeant à établir un délai de réalisation pour votre projet, ce qui est toujours un exercice intéressant. S'il est trop court, vous n'aurez peut-être pas le temps de démontrer le potentiel de l'opportunité*. Au contraire s'il est trop long, vous risquez de « tirer inutilement des plans sur la comète », alors que les circonstances vont très vraisemblablement évoluer.

Une manière de procéder consiste à prendre en compte certaines étapes clés : date de lancement, point mort, acceptation par le marché, leadership du marché, etc. Le choix des jalons significatifs pour le projet envisagé est déterminé par la nature du projet ou du secteur économique concerné. Les périodes délimitées par les jalons

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

se mesurent en semaines, en mois ou en années, également selon la nature du projet. L'essentiel est de vous projeter dans l'avenir, pour savoir à quel moment il sera opportun de faire le point sur la situation. Pour une start-up, les étapes importantes pourraient se décliner ainsi :

- six mois après le lancement ;
- un an après le lancement ;
- trois ou quatre ans après le lancement (dans certains secteurs en forte évolution, une échéance de quatre ans est parfois même excessive).

La sélection des jalons doit surtout tenir compte de l'horizon-temps des parties prenantes*. Puisque vous êtes tenus de les satisfaire, vous devez vous assurer que vous partagez la même notion du temps. Si des investisseurs veulent des résultats dans les trois ans, la présentation d'un plan sur sept ans risque de les refroidir. Il faut donc être informé de l'horizon temporel de vos parties prenantes*.

Se fixer des objectifs*

Votre définition du succès* correspondra à l'ensemble des objectifs* retenus pour chaque KISs dans les délais choisis. La faisabilité de l'opération sera vérifiée plus tard, au moment où le plan d'action* qui détermine aussi les ressources* nécessaires sera adopté.

Définir des objectifs* revient à attribuer une valeur à chaque KISs pour chaque jalon. À ce niveau, les objectifs* ne sont pas l'expression des projections financières. Ils expriment ce qui peut être réalisé sans se préoccuper de la disponibilité des ressources*. C'est le potentiel raisonnablement envisageable.

Plus tard, vous serez en mesure de vérifier la faisabilité de votre définition du succès* initial. Lorsque vous adoptez un plan d'action*, qui à son tour détermine les ressources* nécessaires, vous devrez probablement adapter vos objectifs* de départ par rapport à ce plan plus réaliste. Jusqu'ici vous ne jouiez qu'avec le potentiel idéal de votre opportunité*, sans prendre en compte les ressources*. La coordination des ressources* et des objectifs* sera réalisée à un

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

stade ultérieur. Cette première estimation des objectifs* cibles vous permet d'examiner le potentiel global sans être victime de la distorsion résultant de ressources* limitées qui conduisent à une perspective étroite.

L'expression de la définition du succès* nécessite une réflexion poussée. Si votre définition du succès* (et les objectifs* correspondants) est trop faible, il est évident que l'opportunité* ne vaudra pas la peine d'être saisie. Si au contraire elle est trop ambitieuse, la crédibilité des promoteurs du projet sera mise à mal dès que quelqu'un – généralement la direction, les investisseurs ou les deux – se rendra compte de l'exagération. Ce réveil brutal peut se produire rapidement, ou lorsque les objectifs* optimistes ne semblent pas atteints. Quel que soit le moment où il intervient, le constat laisse un goût amer. Ainsi, entre les scénarios pessimistes et optimistes, il n'existe qu'une seule voie de salut : des objectifs* réalistes et crédibles !

La définition du succès* détermine le niveau d'attractivité d'un projet. Les personnes qui évaluent les projets consacrent en principe beaucoup d'attention aux objectifs* annoncés dans votre définition du succès*. C'est le cas des investisseurs, des comités d'examen, des bailleurs de fonds, de la direction, du conseil d'administration, des incubateurs, des fournisseurs de subvention, etc. Leur rôle est de s'assurer que les projets qu'ils commanditent sont valables, réalistes et réellement en mesure de tenir leurs promesses, exprimées par les objectifs*. Il existe bien sûr d'autres paramètres susceptibles de jouer un rôle dans le processus de décision : empêcher la concurrence d'accéder à un certain marché, explorer de nouveaux débouchés, distraire certains actionnaires d'autres sujets, etc. Cependant, c'est la définition du succès* qui pèse le plus. Ce qui est mesurable paraîtra toujours plus sérieux aux yeux des parties prenantes*, puisqu'elles peuvent en assurer la surveillance.

Nombre d'opportunités* ne dépassent pas cette étape, simplement parce que les porteurs de projet se rendent compte, en commençant à définir leurs objectifs*, qu'elles ne valent pas la peine d'être saisies.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Établir une définition du succès* agit comme un filtre au moins à deux reprises dans le processus décisionnel. Une première fois quand l'entrepreneur choisit les objectifs*, et une seconde quand les parties prenantes* évaluent le potentiel de l'opportunité*.

Une définition du succès* claire se traduira par des actions tactiques. Une fois que vous saurez ce que vous voulez livrer, vous penserez automatiquement à ce que vous devez faire pour y arriver. Par exemple, pour atteindre le volume de vente définie, vous allez mettre en œuvre certains efforts de marketing. Atteindre les clients est tout sauf facile, car cela nécessite des actions tactiques*, telles que le recrutement d'une force de vente et/ou le lancement d'une campagne de relations publiques.

La définition du succès de Nespresso Classic

(Les objectifs* indiqués ci-après sont fictifs, car les informations de Nespresso sont confidentielles.)

N°	Indicateurs	Jalons				
		Unité de mesure	1 an	2 ans	4 ans	7 ans
1	Profit	%	40	53	75	100
2	Part de marché	%	20	35	70	80
3	Préférence des consommateurs par rapport à l'*espresso* traditionnel (test à l'aveugle)	%	60	65	72	79
4	Notoriété de la marque	%	40	60	75	90

La définition de l'échec*

Certains indicateurs sont suffisamment critiques pour agir comme des *terminators d'opportunité*.** Si un certain niveau de mesure n'a pas été atteint dans une certaine limite de temps pour l'un de ces *terminators** d'opportunité*, le projet devra être abandonné.

Les *terminators d'opportunités* ou indicateurs clés de l'échec*, font office de critères de *Go/No-Go* ou Stop.** Il s'agit de décider à l'avance que, si certains objectifs* minimaux ne sont pas atteints

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

(les *terminators**), le projet sera abandonné. Avoir le courage de l'annoncer avant même de lancer le projet met en évidence une grande détermination à réussir et un niveau de maturité élevé, ainsi qu'une forte conviction que ces seuils seront atteints. Chaque investisseur en bourse sait que celui qui est suffisamment discipliné pour décider à l'avance du moment où mettre un terme à une position perdante et s'y tenir gagne plus d'argent que celui qui est sous l'emprise de ses émotions. Il en va de même pour les opportunités*…

Les gens peuvent être dominés par l'émotion et avoir du mal à accepter de figer leurs pertes ou à limiter leurs bénéfices à une étape précoce d'un investissement financier. Ceci s'applique aussi aux opportunités* : décider à l'avance du moment où l'on va abandonner, et avoir la discipline de s'y tenir requiert une part considérable de maturité. Cela accroît aussi la crédibilité du porteur de projet, qui montre ainsi qu'il n'est pas sous l'emprise de ses émotions.

Les *terminators d'opportunités* bénéficient principalement aux porteurs de projet, en leur permettant d'arrêter de consacrer inutilement des ressources* à un projet vraisemblablement condamné.** Il faut donc d'abord choisir les KISs qui seront des *terminators**, puis définir pour chacun d'eux le seuil déclenchant le bouton « stop ».

Les *terminators sont une sorte d'épée de Damoclès que vous suspendez volontairement au-dessus de votre propre tête.** Savoir que le projet s'arrête si vous n'atteignez pas les objectifs* requis par les *terminators** est une puissante source de motivation. Les *terminators** réduisent la tentation d'être trop accommodant ou complaisant.

Comme pour la définition du succès*, celle de l'échec s'exprime dans un tableau dans lequel vous indiquez pour chaque indicateur clé de l'échec* et chaque échéance ou jalon, le *terminator** d'opportunité* correspondant. Chaque *terminator** détermine un seuil au-dessous duquel le projet devra s'arrêter.

La définition de l'échec* complète parfaitement ainsi la définition du succès*. Tout comme les aspirations* et les résistances sont inséparables, la définition de l'échec* et celle du succès vont de pair. Ce couple est tellement plus significatif que les « scénarios optimiste-

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

pessimiste-réaliste » (OPR), souvent utilisés dans les *business plans*. Tout le monde sait que les OPR sont des estimations à l'aveugle qui ne convainquent personne et n'expriment aucun engagement. La combinaison de la définition du succès* et de celle de l'échec est beaucoup plus exigeante : la définition du succès* exprime ce que vous souhaitez livrer et la définition de l'échec* démontre votre engagement envers un seuil minimum qui vous mènera à mettre un terme au projet. Quoi de plus explicite pour un décideur pour savoir où se situe l'intervalle du possible ?

La définition de l'échec* de Nespresso Classic

(Les *terminators** indiqués ci-dessous sont fictifs, car les informations de Nespresso sont confidentielles.)

N°	Indicateurs	Jalons		
		Unité de mesure	1 an	2 ans
1	Profit	%	< 5	< 10
2	Part de marché	%	< 100	< 150
3	Préférence de goût	%	< 40	< 50

Conséquences d'un échec

Envisager la possibilité d'un échec conduit à en subir les conséquences, car l'interruption d'un projet a généralement un coût. Une telle conséquence est d'accepter que tout l'argent et toutes les autres ressources* déjà utilisées ont été dépensés pour rien. Ceci s'avère souvent très difficile à accepter psychologiquement ou en termes d'*ego*. Nombre de projets qui devraient raisonnablement être abandonnés continuent néanmoins, tout simplement parce que les décideurs* ne peuvent pas reconnaître qu'ils ont pris une mauvaise décision.

Garder la tête dans le sable est encore pire lorsque les cadres croient que leur erreur sera seulement remarquée lorsqu'ils auront été promus ou occuperont un autre poste. Comme c'est leur successeur qui héritera du « problème », ils n'ont aucune moti-

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

vation à cesser le projet au moment opportun. Le pire, ce sont les hommes politiques qui lancent des initiatives ou ne prennent justement pas d'initiatives, car ils savent que ce qui se produira – ou pas – n'aura lieu qu'à l'issue de leur mandat.

Évaluer les conséquences de l'interruption du projet est indispensable parce que la probabilité d'un tel arrêt n'est jamais nulle. Cette évaluation permet d'éviter de se retrouver piégé. Par exemple, de nombreuses entreprises qui n'avaient pas réfléchi à la question se sont senties prises au piège après l'introduction d'un ERP sophistiqué qui était censé apporter plus de contrôle, mais qui a conduit à adapter les processus opérationnels au logiciel au lieu de l'inverse. Bien que l'ERP ait frustré les collaborateurs et nui à leur efficacité, il était impossible de l'abandonner, du fait qu'un retour en arrière aurait été non seulement trop coûteux, mais aurait aussi déjugé les décideurs qui l'ont choisi.

Être responsable au niveau de l'avant-projet nécessite donc non seulement de définir le seuil d'échec, mais aussi d'évaluer les conséquences de l'interruption du projet. Il va sans dire que vous devez vous assurer que vous pouvez vous permettre de subir ces conséquences, car sinon, vous serez bien piégé.

Les définitions du succès* et de l'échec* sont équivalentes à un contrat

La définition du succès* est en quelque sorte la « douche froide » du porteur de projet. Elle le conduit en effet à « redescendre sur terre » en lui imposant de traduire l'effet de son expérience client unique* en objectifs* mesurables. Le passage des mots aux chiffres est généralement un exercice douloureux, car il n'y a plus de place pour les rêves ou les fantasmes ! C'est le début des comptes à rendre…

Les définitions du succès* et de l'échec* constituent un contrat explicite avec vos décideurs*, car ensemble, ils expriment ce que vous vous engagez à livrer. C'est un accord « donnant-donnant » tout ce qu'il y a de plus simple. Vous vous engagez à livrer la définition du succès* (ou au moins la définition de l'échec*), alors que

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

vos décideurs* s'engagent à vous fournir ce dont vous avez besoin pour y arriver – argent, ressources*, autorisations, etc. – car le résultat final (définition du succès* ou *a minima* de l'échec*) leur plaît suffisamment.

Allouer des ressources* ou autoriser un projet sans définition du succès* et de l'échec* serait comme faire un investissement sans se poser la question de l'éventuel retour sur investissement espéré. En théorie, seuls les décideurs* insensés tombent dans un tel piège. En pratique en revanche, les décideurs* soutiennent souvent des projets ayant des objectifs* flous et des livrables peu clairs. Cela explique peut-être pourquoi autant de projets sont arrêtés avant d'être terminés.

La ratification de votre définition du succès* et de l'échec* par les décideurs* (qui sont aussi des parties prenantes* à qui vous devez rendre des comptes) confirme qu'elle est en phase avec leurs aspirations*. L'absence de ratification est au contraire un signal clair, qui doit vous conduire à modifier vos objectifs* ou éventuellement à négocier le contenu de votre définition du succès* et de l'échec*. Le bénéfice de ce processus se trouve dans le fait qu'il aligne votre concept avec les aspirations* de vos décideurs*. Les définitions du succès* et de l'échec* peuvent aussi être considérées comme une expression du « WiiifT »[70] des décideurs*.

Comme les définitions du succès* et de l'échec* sont explicites, elles mettent fin aux compréhensions et aux hypothèses implicites. En identifiant des objectifs* explicites, vous vous assurez que vous et vos parties prenantes* êtes d'accord sur les livrables finaux. Si vous livrez, tout le monde sera heureux. Si, à l'autre extrémité de l'échelle, vous n'avez même pas atteint le niveau de la définition de l'échec*, vos décideurs seront mécontents

Les définitions du succès* et de l'échec* favorisent discipline et concentration. Ce sont deux facteurs clés de succès* de toute entreprise ou projet, car une fois que les objectifs* ont été fixés, ils peuvent être utilisés par tout le monde, y compris vous-même, pour surveiller les résultats. Si certains des objectifs* ne sont pas atteints, vous devez

70. *What is in it for them ?* (Que peuvent-ils en tirer ?).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

soit fournir une très bonne justification ou explication, soit prendre vos responsabilités (ou les deux !). Cela oblige l'entrepreneur à se concentrer sur la prestation, de manière à livrer la définition du succès*. Déclarer explicitement vos objectifs* vous engage ; c'est donc une source de motivation convaincante pour faire bouger les choses.

Beaucoup d'investisseurs sont tentés de faire un lien entre la récompense et la capacité à livrer la promesse. Cela pourrait se traduire par la dilution de propriété des fondateurs[71] si certains objectifs convenus ne sont pas atteints. Certains fondateurs ont même tout perdu parce que les choses ne s'étaient pas produites comme le beau *business plan* qu'ils avaient écrit pour attirer les investisseurs le prévoyait.

La crédibilité dépend de la façon dont on définit le succès et l'échec

Votre définition du succès* aide à imposer votre crédibilité. Quoi qu'il en soit, la direction et les investisseurs voudront à un moment ou un autre savoir dans quelle direction vous allez et connaître le potentiel de l'opportunité*. Aussi mieux vaut préparer une définition du succès* et de l'échec* afin de répondre à ces interrogations.

L'existence d'une définition du succès* prouve que vous avez fait vos devoirs. Elle témoigne du fait que les promoteurs ont pris le temps de se projeter dans l'avenir et ne sont pas prêts à se lancer dans le projet sans avoir mené au préalable une analyse digne de ce nom. Ne soumettez à approbation votre définition du succès* et de l'échec* que lorsque vous serez prêt à justifier leur évaluation de manière convaincante.

Un projet qui a été présenté avec une définition du succès* crédible a donc de meilleures chances d'être évalué positivement que celui qui en est dénué. Cela permet aux décideurs* de vérifier facilement que la proposition est compatible avec leurs propres

71. Mécanisme de réduction du pourcentage de l'entreprise détenu par son fondateur et d'augmentation correspondante du pourcentage détenu par le ou les investisseurs.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

objectifs* et leur perception de son potentiel. N'oubliez jamais qu'un projet avec une définition du succès* et de l'échec* irréaliste endommagera votre crédibilité.

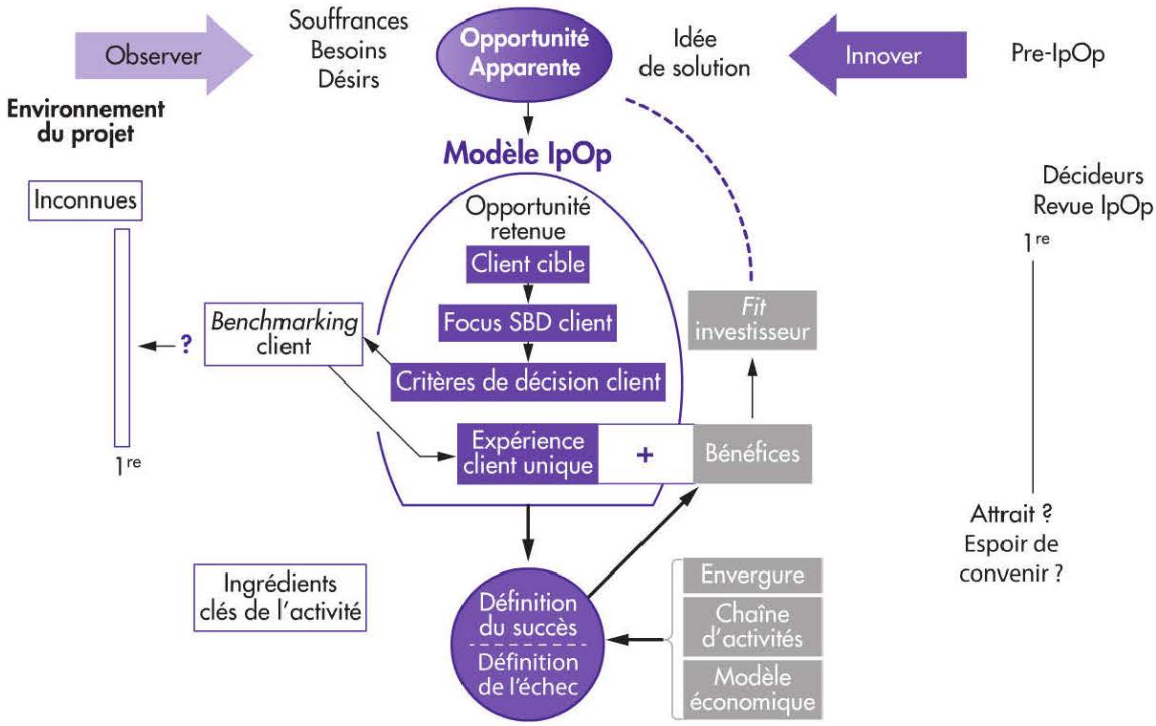


Figure 18 : La définition du succès* et de l'échec* exprime les objectifs* cibles et minimums du projet

Récapitulatif de la revue* IpOp 2

Rappel : l'objectif de la revue* IpOp 2 est de confirmer que l'opportunité* en vaut la peine. Ceci est vérifié en comparant l'effort (chapitre 9) nécessaire pour fournir la définition du succès* et de l'échec* (chapitre 10). Les inconnues* supplémentaires seront listées pendant la revue* IpOp 2.
Une fois que la revue* IpOp 2 a révélé que le projet en valait la peine, vous pouvez passer à la revue* IpOp 3.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

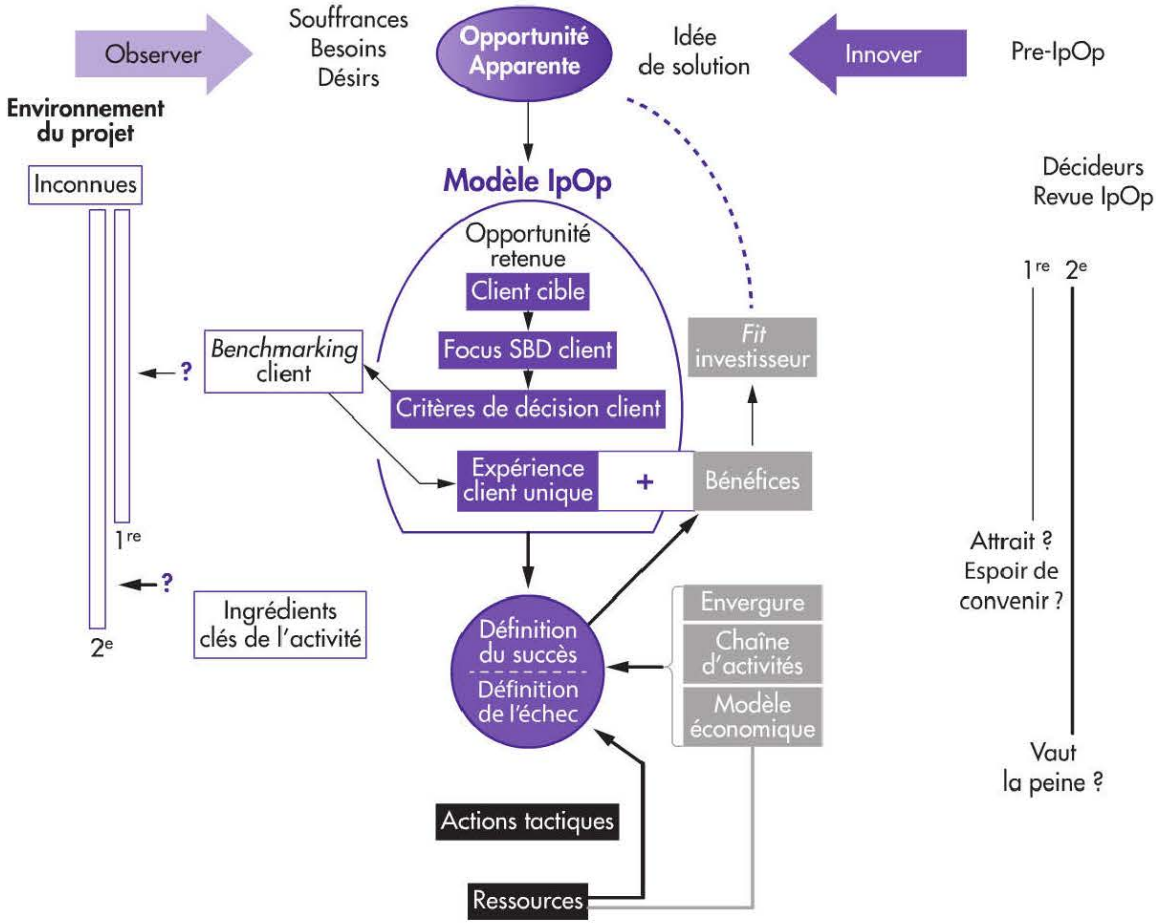


Figure 19 : la revue* IpOp 2 (« Cela en vaut-il la peine ? ») montre l'effort requis pour donner la définition du succès*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Revue* IpOp 3

Les chapitres 11 et 12 expliquent comment répondre à la question de la revue* IpOp 3 : les influenceurs* (facteurs* et parties prenantes*) sont-ils acceptables ?

Rappel : vous devez vérifier si vous pouvez vous accommoder des paramètres qui peuvent influencer le résultat final de manière positive ou négative*. Si le projet est trop risqué ou fait face à trop de résistances, il pourrait être préférable de l'abandonner. Si ces influenceurs* ne vous dérangent pas, vous pouvez passer à la revue* suivante.

Copyright © 2016 Eyrolles.

Chapitre 11

Les facteurs sonneront plus de trois fois

Négliger les facteurs est suicidaire

Les points abordés dans ce chapitre
• L'identification des facteurs* • L'analyse des facteurs* • La gestion des risques*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

Les facteurs qui font la différence

Une vieille dame ouvre sa porte d'entrée et se retrouve nez à nez avec un jeune homme bien vêtu qui porte un aspirateur.

« Bonjour. Si vous avez quelques minutes à m'accorder, je voudrais vous montrer comment fonctionne ce nouvel aspirateur superpuissant.

– Allez-vous en ! Je n'ai pas d'argent. » Et la vieille dame essaye de fermer la porte.

Mais rapide comme l'éclair, le jeune homme glisse son pied dans la porte et la pousse grande ouverte.

« Pas si vite ! Attendez au moins de voir ma démonstration. » Ce disant, il verse un seau de fumier sur la moquette de son couloir.

« Si cet aspirateur ne nettoie pas toutes les traces de fumier, Madame, je mangerai moi-même ce qui reste !

– Alors j'espère que vous avez bon appétit, parce que l'électricité a été coupée ce matin. »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les facteurs* sont des faits, des enjeux, des conditions, etc., qui peuvent avoir un impact sur votre capacité à réaliser votre projet, autrement dit à atteindre votre définition du succès*. Les facteurs* font partie de l'environnement de l'opportunité*, et vous les subissez. Dans la mesure où vous avez généralement peu d'influence sur eux, il vous faut « faire avec ».

Il est donc indispensable d'intégrer ces facteurs* dans l'analyse de l'opportunité*. C'est l'étape qui suit la formulation de la déclaration d'ECU (la description de la solution* proposée) et des résultats à livrer (la définition du succès* et de l'échec*). Vous devez déterminer quels sont les facteurs* qui peuvent influencer le succès de votre opportunité*.

L'analyse SWOT

Pilier de l'analyse stratégique, l'analyse SWOT[72] est la voie classique et la plus connue pour prendre les facteurs* en compte. La SWOT est traditionnellement divisée en deux parties :

- les forces et les faiblesses, c'est-à-dire les facteurs* internes ;
- les opportunités et les menaces, c'est-à-dire les facteurs* externes.

Ces quatre facteurs* sont analysés afin de déterminer la meilleure stratégie qui permettra à l'entreprise de « profiter de ses forces pour saisir les opportunités externes en dépit de ses faiblesses, tout en évitant les menaces ». Le point de départ étant l'environnement (identification des opportunités), c'est typiquement une approche « top-down », très utile et efficace pour optimiser l'allocation des ressources. Le SWOT est particulièrement pertinent pour les entreprises qui sont déjà en activité.

L'efficacité de l'approche SWOT « *top-down* » présente cependant des limites :

– L'approche SWOT vise à intégrer tous les facteurs* dans une stratégie globale, à partir d'une analyse de l'environnement et en incluant les forces et les faiblesses de l'organisation.

72. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– Cette vue d'ensemble « *top-down* » nécessite une très large analyse de la situation globale, et en tant que telle est capable de dévoiler des nombreux facteurs* non pertinents pour l'opportunité* analysée.
– Les stratèges en haut de la hiérarchie ont tendance à être trop éloignés de l'action pour pouvoir comprendre tous les paramètres à prendre en compte. En outre, les informations qu'ils reçoivent sont souvent « pasteurisées » en chemin.

L'approche « *bottom-up* »

Travailler sur une opportunité* nécessite de l'aborder avec une approche ascendante, ce que fait le modèle IpOp alors que la SWOT est conçue pour être « *top-down* ». Il suffit de prendre en compte les facteurs* ayant un impact sur votre propre opportunité*, en ignorant tous ceux qui affectent l'organisation, mais pas l'opportunité* elle-même.

« Forces » et « faiblesses » n'appartiennent pas vraiment au vocabulaire de l'intrapreneur. Comme vous êtes toujours en mode exploratoire pendant la phase de préprojet, ils ne sont pas encore pertinents. Par exemple, avoir des ressources* limitées serait généralement considéré comme une faiblesse, alors que le modèle IpOp suppose que vous ne vous préoccupiez pas encore des ressources* et des compétences, qui seront abordées plus tard. À ce stade, vous supposez que si l'opportunité* en vaut la peine, vous trouverez les ressources* nécessaires le moment venu[73].

Les facteurs* sont des paramètres sur lesquels vous avez peu ou pas de contrôle, mais qui ont néanmoins un impact sur votre capacité à livrer votre définition du succès* et de l'échec*. Ils font partie de l'environnement de l'opportunité qui vous est imposé, c'est-à-dire tout ce qui est interne ou externe à l'entreprise.

Contrairement à l'analyse SWOT, la distinction entre les facteurs* internes et externes n'est pas pertinente ici. Étant donné qu'ils affectent tous les deux votre capacité à livrer votre définition du suc-

73. Voir le chapitre 14.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

cès* et de l'échec*, les facteurs* internes sont aussi importants que les externes. Pour illustrer comment les facteurs* internes (tels que définis par l'analyse SWOT) peuvent avoir un impact sur l'exploitation d'une opportunité*, une culture d'entreprise axée exclusivement sur l'excellence technologique en interne (un facteur* interne) pourrait représenter un obstacle majeur à l'introduction d'une invention mise au point hors de l'entreprise. Dans ce cas, il ne serait pas approprié de qualifier ce facteur interne de faiblesse. L'analyse SWOT n'est donc pas vraiment adaptée aux projets innovants, ce que certaines personnes expriment en prononçant cette approche « *so what ?* » (et alors ?).

L'identification des facteurs*

Le *brainstorming* est un bon point de départ pour établir la liste de tous les facteurs* produisant un impact direct ou indirect sur votre opportunité*. Dans ce cas, la pensée latérale est recommandée, car relier des facteurs* indépendants entre eux peut créer des opportunités* intéressantes, comme le montre l'exemple de la technologie laser corrective de la vue citée dans le chapitre 2.

Pour sa part, l'analyse PESTEL* peut contribuer à identifier des facteurs* politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux. La compréhension des tendances et des modes peut avoir des conséquences importantes sur votre capacité à réussir. Par exemple, la montée subite du terrorisme fondamentaliste musulman (ex : attentats du 11 septembre 2001) a créé :

- des opportunités* pour les spécialistes de la sécurité ;
- des risques pour les transporteurs et les voyagistes ;
- des obstacles pour les entreprises arabes faisant des affaires à l'étranger.

Les facteurs* culturels et corporatifs, comme nous l'avons vu, ne doivent jamais être sous-estimés, car ils peuvent jouer un rôle important dans l'évolution d'un projet intrapreneurial. Par exemple, un nouveau produit affectant la part de marché d'un produit déjà commercialisé par l'entreprise pourrait déclencher des réactions hostiles de la part d'autres équipes au sein de la même entreprise, du

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

fait qu'elles se sentiraient menacées ; dans une autre entreprise, avec une culture différente, un tel défi pourrait au contraire être le bienvenu, voire encouragé. Un changement d'orientation stratégique par la direction ou même une fusion/acquisition pourraient également avoir un impact significatif sur le devenir de votre initiative.

La liste des facteurs* n'est jamais exhaustive : il y en a toujours auxquels personne ne pense. Un premier inventaire est généralement dressé durant une séance de *brainstorming*. D'autres facteurs* le complètent ensuite au fur et à mesure de la maturation du projet. Je recommande vivement de les consigner par écrit. Cela permet de les évaluer systématiquement.

Les facteurs* évoluent avec le temps, ce qui peut affecter significativement le succès de l'opportunité*. Ainsi, la forte baisse du prix des appels téléphoniques internationaux a changé le modèle économique* de bon nombre d'opérateurs de téléphonie fixe, lesquels avaient précédemment profité de ces revenus pour subventionner les communications locales. Imaginer la manière dont les facteurs* pourraient évoluer et les conséquences de cette évolution requiert également de la discipline.

Les différents types de facteurs*

Deux catégories principales de facteurs* existent :

- Les accélérateurs*, qui peuvent contribuer de manière positive à votre projet.
- Les freins*, qui peuvent ralentir ou même bloquer l'explosion de votre opportunité.

À leur tour, chacune des catégories ci-dessus peut être subdivisée selon que leur degré de probabilité est :

- certain, c'est-à-dire qui va se produire ;
- incertain, c'est-à-dire qui peut ou pas se produire.

Les risques sont des freins* qu'il faudra peut-être surmonter ou pas. La différence entre un risque et un obstacle certain est que le premier est incertain et pourrait donc ne jamais se matérialiser, alors

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

que le second est incontournable. Notez aussi que certains accélérateurs* peuvent faire partie des événements incertains.

Des sous-catégories devraient en outre être identifiées :

- Les barrières à l'entrée* sont des obstacles particuliers. Leur spécificité vient du fait qu'elles sont généralement incontournables, puisque leur raison d'être est précisément d'empêcher les concurrents de devenir une menace.
- Les tueurs d'opportunité* sont les facteurs* susceptibles de produire un impact fatal sur le projet.

Le tri des facteurs*

L'analyse des facteurs* est une nécessité évidente, car ils peuvent chacun faire partie de plusieurs sous-catégories. La nature de chaque facteur* doit donc être identifiée. Par exemple, pour les entreprises spécialisées dans l'authentification des signatures numériques, l'impact d'un changement de réglementation qui introduit une nouvelle norme peut être positif ou négatif :

- Si la norme se matérialise, ce peut être à la fois un accélérateur* (la demande augmentera quand la réglementation entrera en vigueur) et une barrière à l'entrée pour ceux dont le fonctionnement est incompatible avec la nouvelle norme.
- Si la norme ne se matérialise pas, ce peut être un frein* (en l'absence de législation, les gens sont moins disposés à recourir à l'authentification des signatures numériques).

De plus, si aucune norme n'est imposée, certaines entreprises proposant ce type de solutions pourraient disparaître, le marché se développant trop lentement en l'absence de standardisation. Les grands acteurs de l'authentification, comme Verisign, auront une perception différente de celle d'entreprises plus petites, telle WISeKey, plus vulnérables face à ce facteur*.

Une telle évolution réglementaire représente donc cumulativement :

- Un risque*, parce qu'elle sera un frein* incertain (tant qu'elle n'est pas obligatoire, certaines personnes pourraient être réticentes à utiliser un service d'authentification).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

– Un accélérateur*, car la demande augmentera rapidement si la norme devient obligatoire.
– Une barrière à l'entrée* (car certaines caractéristiques de la norme pourraient imposer des conditions restreignant l'accès de certains fournisseurs).
– Un tueur d'opportunité*, si se conformer à la norme s'avère trop onéreux.

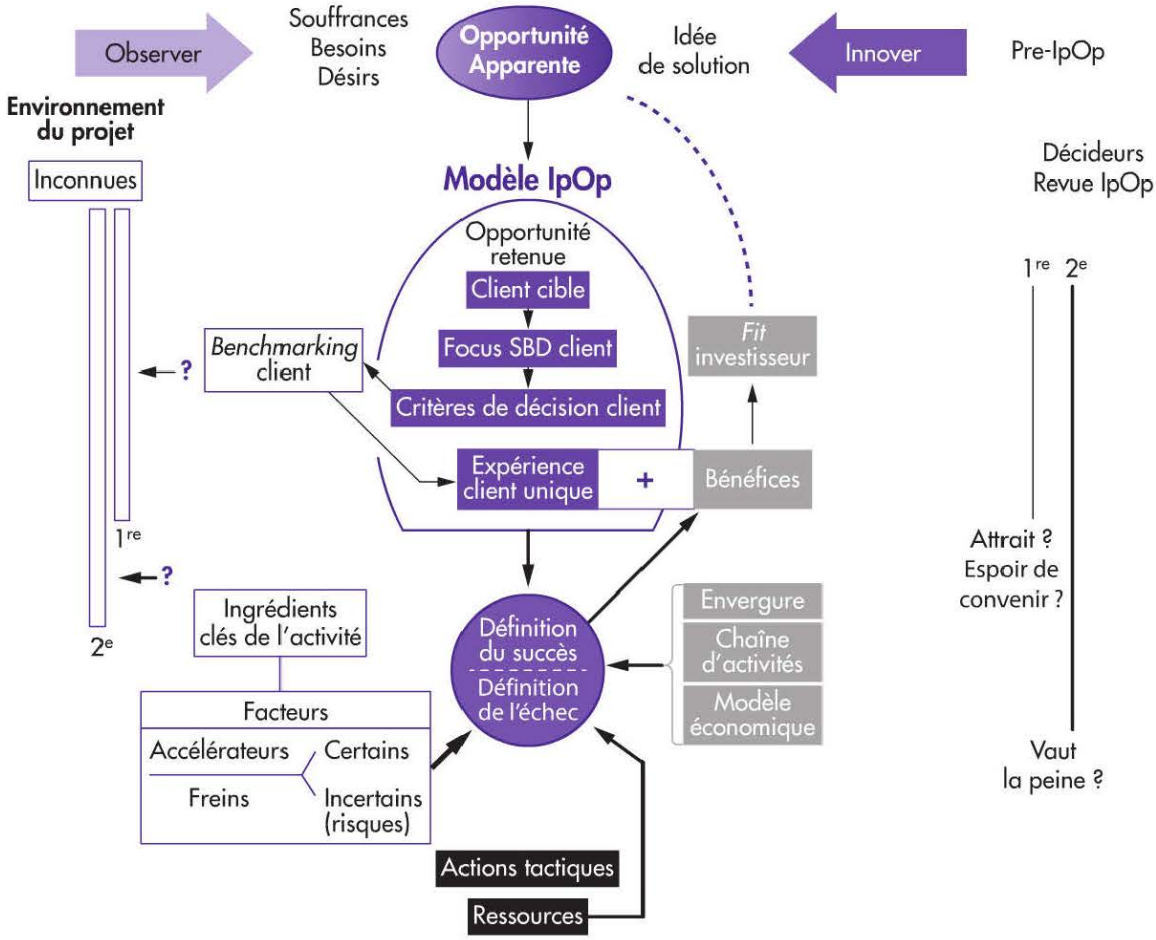


Figure 20 : Les facteurs* peuvent influencer le destin d'un projet de manière positive ou négative

L'analyse des facteurs*

Comprendre l'impact des facteurs* sur votre opportunité* est crucial. Pour le faire de manière cohérente, il faut évaluer l'influence de chaque facteur sur votre définition du succès* : puisque les indicateurs clés du succès* seront utilisés pour décider du destin de votre

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

projet, les facteurs* qui ont un impact sur vos KISs méritent toute votre attention. Accessoirement et compte tenu de l'importance des critères de décision clients*, il faut prêter une attention particulière aux facteurs* qui les influencent[74].

Une analyse systématique de chaque facteur est indispensable pour s'assurer que l'on a une image aussi complète que possible de la situation. Vous devez étudier chaque facteur individuellement pour définir s'il s'agit d'un accélérateur et/ou d'un frein*, et évaluer son impact sur votre définition du succès*. Même si certains sont capables de faire cette analyse de manière spontanée et instinctive, il est préférable de retenir une approche systématique. La combinaison du talent, de l'intuition et de la méthodologie donne en effet une recette très performante. Les questions posées par cette analyse ont le mérite de stimuler la réflexion et les confrontations d'idées.

Une fois les facteurs* critiques déterminés, vous pouvez vous concentrer sur ceux qui ont le plus d'impact sur votre définition du succès*. Chaque facteur peut être évalué selon le barème suivant :

- Critique : il est déterminant pour la réussite ou l'échec du projet.
- Important : il pourrait produire un impact majeur sur le projet, mais pas critique.
- Sans importance : son impact sur le projet ne sera que modeste.

Le classement des facteurs* permet d'identifier des actions tactiques. Quand un frein* est identifié, il est naturel de considérer ce qui peut être fait pour le prévenir ou y faire face. De même, il sera naturellement tentant de faire le nécessaire pour profiter d'un accélérateur*. Toutes les actions tactiques identifiées sur le moment devraient, comme d'habitude, être inventoriées pour une utilisation ultérieure[75]. Par conséquent, le but principal de l'analyse des

74. Puisque les CDC revêtent une importance cruciale pour atteindre les définitions du succès et de l'échec, ils font de fait partie de l'évaluation de l'impact des facteurs sur ces mêmes définitions. Comme il s'agit d'un impact indirect, je recommande par mesure de sécurité que l'effet sur les CDC soit estimé séparément.
75. Voir le chapitre 13.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

facteurs* n'est pas de montrer que vous avez fait vos devoirs, comme c'est trop souvent le cas avec l'analyse SWOT, mais d'identifier des actions tactiques pertinentes.

Les facteurs pour Nespresso Classic

N°	Facteur	Nature				
		Freins	Accélérateurs	Éventualité	Barrière à l'entrée	Tueur d'opportunité
1	Évolution de la consommation d'espresso	X	X	X		
2	Réaction des concurrents	X	X	X		X
3	Évolution technologique		X	X		X
4	Réaction des médias		X	X		
5	Évolution du prix des matières premières	X	X	X		
6	Évolution du pouvoir d'achat et de la conjoncture	X	X	X		
7	*Cocooning*		X			
8	Perception du café (impact sur la santé)	X	X	X		
9	Réaction des détaillants	X				
10	Réaction des fabricants de machines	X	X	X	X	
11	Problème de qualité	X		X		X
12	Nouveauté du procédé de fabrication de l'*espresso*	X	X		X	
13	Méconnaissance de la marque	X			X	X
14	Absence de réseau de distribution		X		X	
15	Développement durable	X	X			

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 12

Au service des parties prenantes

Négliger les parties prenantes peut être fatal

Les points abordés dans ce chapitre
• L'analyse des parties prenantes* • Les aspirations* et les résistances* • Les contraintes* • L'alignement avec la stratégie et la mission d'entreprise

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

Les aspirations font la différence

Trois hommes, un chef de projet, un ingénieur et un informaticien, passent deux semaines à Saint-Tropez pour un projet.

Au milieu de la semaine, ils décident d'aller faire un tour sur la plage durant la pause déjeuner. Au cours de leur promenade, l'un d'eux trébuche sur une lampe. Ils la frottent et, évidemment, un génie en sort.

Ce dernier leur dit : « Normalement j'accorde trois vœux, mais puisque vous êtes trois, je vous accorderai un vœu à chacun. »

L'ingénieur s'exprime le premier : « Je voudrais passer le reste de ma vie dans une énorme maison à Acapulco, sans aucun souci d'argent et entouré de belles femmes qui m'adorent. » Le génie lui accorde son vœu et l'envoie à Acapulco.

L'informaticien enchaîne : « J'aimerais passer le reste de ma vie sur un immense yacht en Méditerranée, sans aucun souci d'argent et entouré de belles femmes qui m'adorent. » Le génie lui accorde son vœu et l'envoie en Méditerranée.

Il se tourne alors vers le chef de projet pour lui demander : « Et toi, quel est ton vœu ?

– Moi, je veux que les deux autres soient de retour après le déjeuner », répond le chef de projet.

Morale de l'histoire : laissez toujours le patron s'exprimer en premier.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Il est rare qu'un projet n'implique que son initiateur. Il faut donc intégrer dans son projet une analyse fine des parties prenantes.

Les parties prenantes*

Les parties prenantes* sont toutes les personnes à qui le porteur de projet doit rendre des comptes. Mieux vaut donc tenir compte de leurs attentes pour éviter de les « fâcher ». Elles ont en effet un certain pouvoir sur vous. Les fournisseurs peuvent cesser de livrer s'ils ne sont pas réglés, les clients peuvent arrêter d'acheter, les employés peuvent réduire leur niveau d'engagement, les autorités peuvent sanctionner l'entreprise si les impôts ne sont pas payés, le chef peut bloquer un projet qui ne lui convient pas, etc.

Les concurrents ne sont pas des parties prenantes*. Bien qu'ils puissent avoir un impact sur les perspectives de succès, et sont donc des facteurs*, vous n'avez normalement pas de comptes à leur rendre. Leurs aspirations* seront prises en compte dans l'analyse des facteurs* susceptibles d'influencer le succès du projet[76].

Parce qu'elles ont du pouvoir sur vous, les parties prenantes* méritent toute votre attention. Par conséquent, vous devez savoir qui elles sont et connaître leurs attentes.

Au sein d'une organisation, toutes les personnes dont le « territoire » est affecté par un projet peuvent devenir parties prenantes*. Elles appartiennent généralement à l'une des quatre catégories précisées dans le tableau suivant.

Type de partie prenante	Conséquence du projet sur elles
Les gagnants	Ils profitent du projet et vous apprécient pour cela. Il faut en faire vos alliés.
Les neutres	L'opportunité* n'a pas beaucoup d'impact sur eux.
Les frustrés	Ils vont souffrir, mais il est encore possible de négocier des conditions acceptables pour eux.
Les perdants	Ils ont l'impression de trop perdre ; quoi que vous fassiez entraînera une déclaration de guerre. Vous êtes leur ennemi et devez être prêt à subir leur colère.

76. Voir le chapitre 11.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Par rapport à une opportunité*, les parties prenantes* pourraient inclure par exemple :

Pour les entrepreneurs	Pour les intrapreneurs	Commentaires
Fondateurs de start-up	Initiateurs d'opportunité*	
Décideurs* ou investisseurs	Top management	
Équipe exécutive	Équipe dirigeante	
Équipes	Équipes	
	Autre département ou *business unit*	Toute autre entité avec d'autres aspirations* doit être traitée comme une partie prenante* séparée si elle a le pouvoir de faire cesser le projet
Consommateurs et clients	Consommateurs et clients	Interne ou externe
Fournisseurs	Fournisseurs	Interne ou externe
Médias	Médias	
Actionnaires proches		Famille et amis
Actionnaires éloignés	Actionnaires	
Le public en général	Le public en général	Cela peut être étendu à la société civile
Autorités	Autorités	
Prescripteurs	Prescripteurs	
Centres de recherche/ académie	Centres de recherche internes ou externes/ académie	
Etc.	Etc.	

Une bonne gestion des « territoires » exige d'épargner les parties prenantes* tentées de résister aux changements induits par l'opportunité*. On peut essayer de les associer au projet pour qu'elles en partagent le succès.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

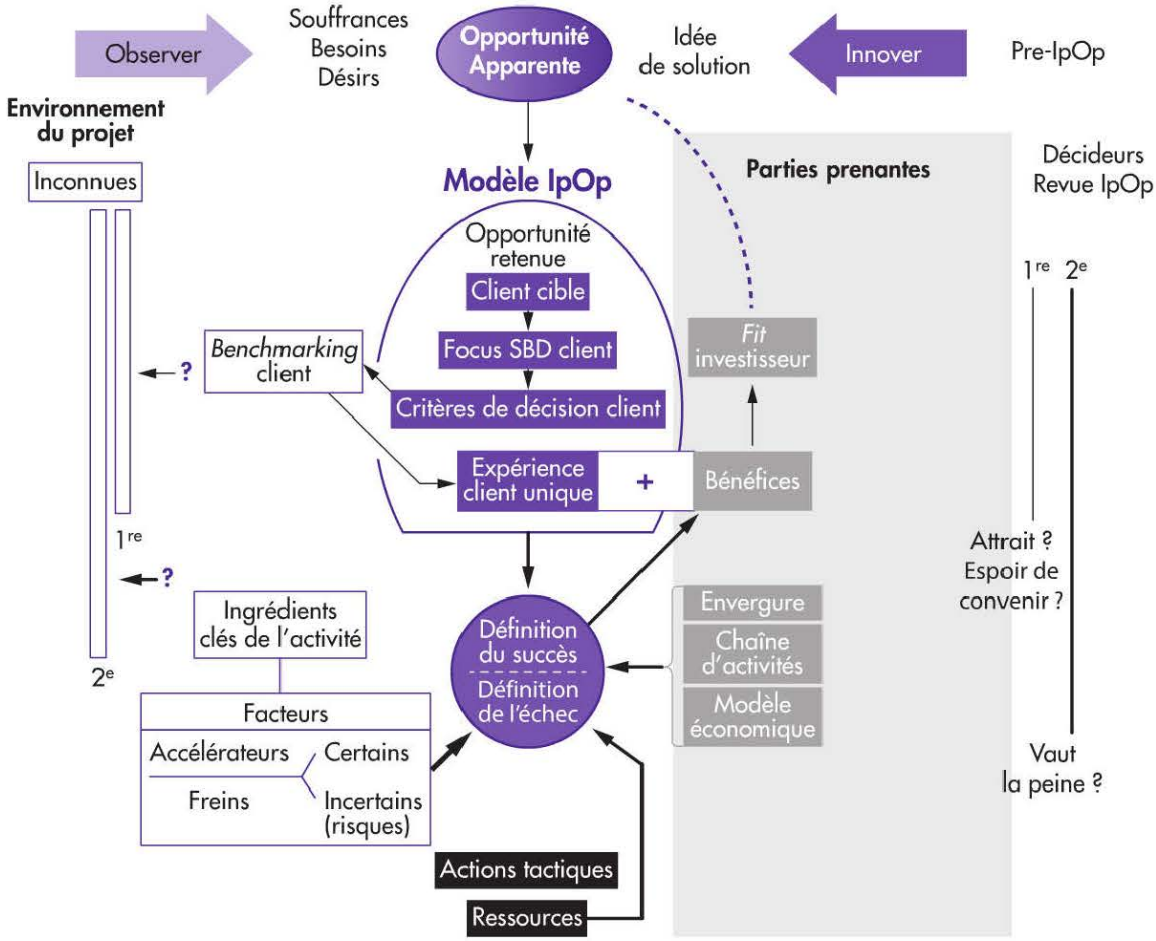


Figure 21 : Les parties prenantes* incluent les investisseurs et les décideurs* qui définissent l'envergure du projet* ainsi que tous les acteurs de la chaîne d'activités* ou du modèle économique*

Les aspirations* des parties prenantes*

Pour chaque opportunité*, les aspirations* des parties prenantes* doivent être prises en considération. Une identification complète de toutes les parties prenantes* réduit le risque de négliger les aspirations* de l'une d'entre elles. Par exemple, si le P-DG d'une grosse entreprise a un *ego* surdimensionné et que vous ignorez son besoin de briller, cela pourrait le frustrer et le pousser à tuer votre initiative. Voilà une illustration type du syndrome du « ça n'a pas été inventé ici » ou NIH (*Not Invented Here*). Identifier ces individus le plus tôt possible aidera l'entrepreneur à satisfaire les aspirations* de ces derniers. Cela requiert donc une bonne connaissance des parties prenantes*.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Toutes vos parties prenantes* n'auront pas les mêmes aspirations* par rapport à une opportunité*. Il est donc important de lister les aspirations* ou attentes de chacune d'entre elles. Pour simplifier, les aspirations* peuvent ensuite être groupées, de manière à obtenir une image consolidée pour l'ensemble des parties prenantes*. Pour mieux visualiser la situation, les aspirations* à prendre en compte peuvent être placées dans un tableau permettant de les cartographier.

Les aspirations* peuvent être réelles ou perçues, à court ou à long terme. Elles vont aussi peut-être, selon le contexte, évoluer dans le temps. Voici quelques exemples d'aspirations* possibles, ainsi que la différence pour un entrepreneur et un intrapreneur :

Pour les entrepreneurs	Pour les intrapreneurs	Commentaires
Profit	Profit	Dans le cas des secteurs public, humanitaire et à but non lucratif, le profit pourrait être nul. Les aspirations* consistent alors à éviter un déficit ou à augmenter les recettes pour fournir encore plus de prestations aux bénéficiaires ciblés.
Croissance	Croissance	
Reconnaissance personnelle	Reconnaissance personnelle	
Image de l'entreprise	Image de l'entreprise	
Indépendance à long terme	Indépendance à long terme	
Leadership technique	Leadership technique	
Leadership commercial	Leadership commercial	
Ego du fondateur	*Ego* du management et/ou du promoteur	
Création d'emploi	Développement professionnel	
Contribution sociale	Contribution sociale	
Indépendance personnelle	Reconnaissance	
Plaisir	Plaisir	

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Pour les entrepreneurs	Pour les intrapreneurs	Commentaires
Récompense financière du fondateur	Récompense de l'équipe	
Etc.	Etc.	

Pour identifier les aspirations* des parties prenantes*, il est utile de considérer que la plupart des gens sont conditionnés par :

- leurs « enjeux » (dans leurs propres termes) ;
- leurs intentions et leurs ambitions ;
- leurs contraintes ;
- leur mémoire du passé et leur éducation ;
- les caractéristiques du fonctionnement de leur cerveau, dont leur intelligence ;
- leur état émotionnel à un moment donné.

Intégrer ces paramètres dans la réflexion sur les aspirations* de chaque partie prenante peut améliorer la qualité de l'analyse. Ces aspirations* personnelles jouent un rôle important dans le processus décisionnel des décideurs* plus affectés par leurs émotions[77]. Il est aussi parfois possible d'impliquer les parties prenantes* elles-mêmes dans cette réflexion, afin de clarifier leurs aspirations*. Ceci évite de raisonner à tâtons, les aspirations* n'étant pas toujours évidentes à identifier. La méconnaissance des aspirations* des parties prenantes* se traduit évidemment par des inconnues* qu'il faut bien sûr consigner dans la liste des inconnues*.

Ne pas prendre en compte les aspirations* des parties prenantes* peut être coûteux. L'histoire de Napster illustre bien aussi les conséquences d'une mauvaise prise en compte de certaines aspirations*. Le champ d'action et le succès de la société empiétaient nettement sur le domaine de l'industrie du disque (une partie prenante*). Celle-ci a bien sûr déclaré la guerre à Napster et réussi à le mettre hors circuit. Cela démontre l'importance d'identifier toutes les parties prenantes* et de prendre en compte leurs aspirations*. Cela n'est pas nécessairement facile, mais incontournable.

77. Voir le chapitre 3.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

*Drivers** et *satisfiers**

Parmi les aspirations*, il est bon de distinguer les *drivers des *satisfiers**.** Les *satisfiers** sont des aspirations* qu'il est nécessaire de satisfaire jusqu'à un certain niveau (un seuil). Alors que les *drivers** n'ont, au contraire, aucune limite supérieure. En résumé :

- Pour les *drivers** : plus on les satisfait, mieux c'est.
- Pour les *satisfiers** : une fois le seuil atteint, il n'est pas utile d'investir ses ressources* pour aller plus loin.

Comme les *drivers n'ont pas de plafond, le porteur de projet doit leur prêter une attention particulière.** Il doit s'assurer que l'opportunité* est en mesure de contribuer de manière significative à la satisfaction des *drivers** des parties prenantes*, et en priorité de celles qui sont particulièrement importantes.

Cela ne signifie pas que les *satisfiers doivent être négligés, notamment tant que leur seuil n'a pas été atteint.** Cependant au-delà de ce palier, le porteur de projet peut se concentrer sur les *drivers**.

Être capable de distinguer les *drivers des *satisfiers** vous aidera à optimiser l'allocation de vos ressources*.** Utiliser ses ressources* pour aller au-delà du seuil requis pour un *satisfier** correspond à un gaspillage. Faire de la « surqualité » en est un exemple classique.

Les résistances* des parties prenantes*

Il est des choses que certaines parties prenantes* n'accepteront pas. Puisque ces résistances sont considérées comme des « aspirations* négatives », elles doivent être traitées avec encore plus d'attention que les aspirations*.

Négliger les résistances* des parties prenantes* peut même être plus dommageable que de négliger leurs aspirations*. Les résistances* résultent généralement de la peur, qui est souvent irrationnelle. Or la peur induit généralement un phénomène de rejet avec parfois des réactions émotionnelles radicales.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Résistances* pour Nespresso
– Les consommateurs n'aiment pas être captifs. – Les consommateurs sont préoccupés par l'impact sur l'environnement. – la direction générale de Nestlé ne souhaite pas que la marque Nespresso ou son image soit dégradée. – Les consommateurs n'aiment pas attendre pour recevoir les capsules.

L'intérêt d'analyser les aspirations* et les résistances*

Quand on analyse les aspirations* et les résistances*, on pense souvent à des solutions pour les gérer. Ces idées sont appelées « actions tactiques* ». Comme dans toutes les autres étapes du modèle IpOp, soyez sûr de toutes les noter sur une feuille de papier, dans un tableau, sur des Post-it, ou autre, car cette liste des actions tactiques* sera très utile plus tard (voir le chapitre 13).

L'identification des actions tactiques* est un avantage important qui découle de l'analyse des aspirations* et des résistances*. Toutes les étapes du modèle IpOp vont stimuler l'émergence d'idées d'actions tactiques, de sorte que le processus contribuera à améliorer votre propre compréhension du projet et à élaborer un plan d'action* plus systématique. Une bonne cartographie des aspirations* et des résistances* des parties prenantes* n'est donc pas un simple exercice scolaire, mais un outil très utile pour identifier les actions tactiques* que vous ne pouvez vous permettre de négliger.

Identifier les aspirations* et les résistances* des décideurs* est essentiel pour comprendre leurs critères de décision. Étant donné que leur soutien à votre projet sera basé sur LEURS critères et non les vôtres, la connaissance de leurs critères vous permettra de présenter votre projet de la manière la plus attrayante possible ou du moins en mettant l'accent sur les bénéfices qu'ils tireront de votre projet, compte tenu de leurs aspirations*. Ignorer une résistance d'un décideur pourrait être tout simplement fatal. Ignorer une aspiration* pourrait vous empêcher de tirer profit d'un élément susceptible de rendre votre projet plus attrayant pour un décideur

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

en particulier. Par exemple, un investisseur pourrait vouloir prendre une participation dans une entreprise de mode, car il y voit une opportunité* pour sa fille, diplômée d'une école de stylisme, d'y travailler.

Les parties prenantes de Nespresso Classic et leurs aspirations

Aspirations	Parties prenantes					
	Consommateurs	Détaillants	Management Nestlé	Partenaires machine	Actionnaires Nestlé	Promoteurs du projet
Profit		D	D	D	D	D
Image	S	S	S	S		S
Reconnaissance			S			S
Ego			S			S
Croissance		D	D	D	D	
Plaisir	S					S
Pérennité	S	S	S	S	S	
Santé	S		S		S	S

S = *Satisfier* D = *Driver*

Les contraintes*

Les parties prenantes* imposent aussi des contraintes*. Il s'agit par définition de règles incontournables. Aucune règle contournable ou négociable n'est une vraie contrainte*. Si elle peut être négociée, c'est le résultat de cette négociation qui devient la véritable contrainte*. Les entrepreneurs doivent donc concilier les besoins de l'opportunité* avec les contraintes* internes et externes. Pour cela, il est recommandé de lister les contraintes* – ce qui réduit le risque d'en oublier – afin d'avoir une vision plus pertinente de l'environnement dans lequel le projet évolue.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les contraintes* ne peuvent être imposées que par les parties prenantes*, les seules personnes à qui vous rendez des comptes. Donc vérifier si quelqu'un a le pouvoir de vous imposer quelque chose est un moyen efficace de découvrir s'il s'agit d'une partie prenante* ou non. Les concurrents ne peuvent vous imposer quoi que ce soit, contrairement à vos clients ou au marché. En d'autres termes, comme indiqué ci-dessus, les concurrents ne sont pas des parties prenantes*, mais des facteurs* qui influencent votre succès.

Les contraintes* limitent votre capacité à faire certaines choses. Il est, par exemple, interdit de verser des dessous-de-table ou de vendre certains produits à certaines organisations. Vendre des missiles antiaériens à une organisation terroriste est moins acceptable que de les vendre à un pays démocratique et reconnu comme tel.

Vous pouvez vous imposer des contraintes* ou vous les faire imposer (typiquement par l'employeur ou la loi). Les contraintes* que vous vous imposez librement peuvent être, entre autres :

- de ne s'occuper que d'activités écologiques ;
- de n'intervenir que dans une zone géographique donnée (pas d'exportation hors de cette zone) ;
- de ne pas collaborer avec des entreprises qui n'offrent pas des conditions de travail décentes (travail des enfants) ;
- de ne pas distribuer des profits au-delà d'une certaine limite de rentabilité des fonds propres (cas des supermarchés Migros en Suisse).

Les contraintes* imposées par l'organisation (ou par d'autres parties prenantes*) peuvent être du même ordre, ou différentes. Certaines sont des règles « officielles », comme la prohibition du délit d'initié qui est régi par la loi. D'autres au contraire sont simplement tacites (par exemple « évitons de prendre des risques et laissons les autres déterminer ce que vaut telle innovation » qui se résume à une stratégie de « *smart follower* »). L'utilisation de certains produits peut également être une source de contrainte*. Linux impose ainsi que le code de programmation soit accessible (*open code*), ce qui empêche de bloquer l'accès aux concurrents, à moins que certaines conditions spécifiques ne soient réunies.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Certaines contraintes* sont même imposées par des clients ou d'autres partenaires. C'est le cas de la certification aux normes ISO 9001, qui est par exemple incontournable dans l'industrie aéronautique. De même, les fournisseurs des grands détaillants sont de plus en plus tenus de mettre en place le protocole EDI[78], qui permet d'échanger, de manière numérique, des confirmations de commande, des factures, etc. Par ailleurs, il convient aussi de noter que certains clients ne veulent pas dépendre d'une source unique pour des pièces ou des processus critiques. Ainsi, ils peuvent être amenés à rejeter une nouvelle technologie plus performante, simplement pour éviter la dépendance, particulièrement envers une start-up dont l'avenir n'est pas assuré. Ainsi, les start-up qui n'ont pas su vendre leur produit à des clients qui ne croyaient pas en leur pérennité ont commis une erreur coûteuse.

D'autres contraintes* proviennent des valeurs et de la culture de l'organisation. Récemment encore, il était impensable que des banquiers privés suisses fassent de la publicité pour soigner leur image. La culture prédominante imposait un profil bas. N'importe quelle initiative ou innovation visant à augmenter la visibilité était condamnée d'office, car considérée comme inacceptable pour les dirigeants (les temps ont changé, et aujourd'hui, les banquiers privés font de la publicité).

Reconnaître que certaines contraintes* n'en sont pas vraiment peut créer de nouvelles opportunités*. Quand l'homme d'affaires britannique Richard Branson a offert aux passagers de la classe Affaires de Virgin Atlantic un service comparable à celui de la première classe, il a fondamentalement remis en question la nécessité d'avoir une première classe à bord. Pour lui, cette dernière n'était pas une contrainte*, alors que les autres compagnies aériennes croyaient qu'elle était indispensable. De même, l'adhésion à IATA a longtemps été considérée comme un passage obligé pour les transporteurs aériens, ce qui restreignait considérablement leur liberté de manœuvre sur le plan tarifaire. Pour leur part, les compagnies « à bas prix » ont estimé que les contraintes* imposées par l'association à ses membres représentaient une opportunité* de proposer aux voyageurs des modèles tarifaires alternatifs tout à fait attractifs.

78. *Electronic Data Interface.*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les intrapreneurs (et les entrepreneurs) doivent équilibrer les exigences d'une opportunité* par rapport aux contraintes* internes et externes.

Il est essentiel de lister les contraintes*, car il suffit d'en ignorer une pour que les choses finissent mal. La liste des contraintes* vous donne non seulement une image plus claire du paysage, mais permet en outre de trouver des idées d'actions tactiques qui doivent être incluses dans votre plan d'action*.

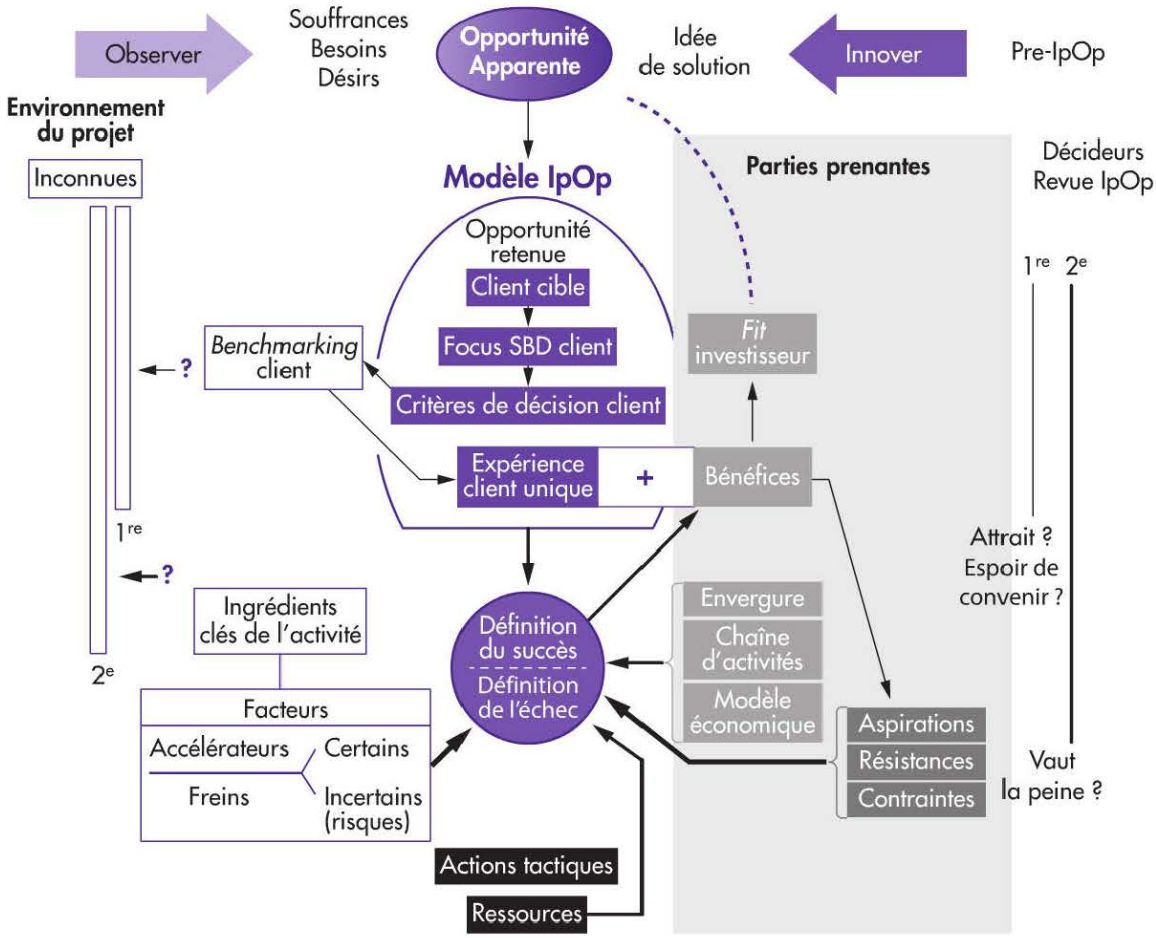


Figure 22 : Il est impératif d'identifier et de prendre en compte les contraintes*, aspirations* et résistances* des parties prenantes*

Les contraintes* de Nespresso Classic
– Assurer une qualité supérieure constante. – Respecter les principes de management et de développement de Nestlé. – Dégager une rentabilité égale ou supérieure à la moyenne du groupe Nestlé.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le *benchmarking** des investisseurs

L'une des parties prenantes* les plus importantes est votre investisseur[79]. Comme indiqué plus haut, il pourrait s'agir de vous, votre famille, vos amis ou un bailleur de fonds. En tant qu'intrapreneur, votre investisseur sera dans l'équipe dirigeante ou un décideur de votre entreprise. Ces parties prenantes étant absolument essentielles à votre succès, vous ne pouvez ignorer leurs critères de décision.

En plus d'évaluer le bien-fondé de l'opportunité* par rapport au marché, ces investisseurs vont utiliser leurs propres critères afin de vérifier qu'elle correspond à leurs aspirations* et à leurs objectifs* stratégiques. Ces critères de décision investisseurs* (CDI) peuvent inclure des paramètres qui n'ont rien à voir avec la satisfaction client ou encore l'opportunité* elle-même, comme :

- la synergie avec d'autres projets gérés par l'investisseur ;
- le temps que l'investisseur devra accorder au projet ;
- la disponibilité actuelle des ressources ou des employés de l'entreprise ;
- un gel des recrutements ;
- un retour sur investissement minimum pour de nouveaux projets ;
- l'aversion des investisseurs à perdre de l'argent.

Si vous connaissez les aspirations*, les résistances* et les contraintes* de votre investisseur, vous devriez être en mesure d'identifier la plupart de ses critères de décision. Si ce n'est pas le cas, cela signifie que vous ne connaissez pas assez bien l'une de vos parties prenantes* les plus importantes… Cette ignorance se traduit par des inconnues* supplémentaires. Dans ce cas, vous pouvez bien sûr demander directement à l'investisseur, ou à des gens qui le connaissent bien, quels sont ses critères de décision.

Connaître les CDI* s'avère indispensable pour faire le *benchmarking de votre opportunité* par rapport aux autres opportunités* que ce même investisseur peut avoir.** Parmi ces critères de décision, citons l'échéancier du projet, les dépenses en capital (CAPEX), le niveau de risque, la disponibilité des compétences internes clés, etc.

79. Voir le chapitre 15.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Vous devez également utiliser ce *benchmarking* investisseur* pour comparer votre solution* à d'autres variantes possibles. Par exemple, si vous souhaitez acheter un nouveau logiciel pour gérer un processus au sein de votre entreprise, vous devrez comparer cet achat avec l'existant ou la variante consistant à développer le logiciel en interne. Les CDI* peuvent aussi être le temps requis pour que le logiciel soit opérationnel, la compatibilité du logiciel avec les autres logiciels de l'entreprise, l'impact sur le nombre de collaborateurs à temps plein, l'impact sur la clientèle et/ou la satisfaction des employés, etc.

Le *benchmarking* investisseur* permet de vérifier de manière plus approfondie si l'opportunité* convient à l'investisseur, étape faisant partie de la revue IpOp 1. Pour rappel, la revue IpOp 1 s'assure de l'adéquation générale du projet à la stratégie de l'entreprise tandis que le *benchmarking* investisseur* vérifie, sur la base des critères de décision investisseur*, l'adéquation avec les principes directeurs utilisés par les décideurs*(l'investisseur étant celui qui fournit les ressources* ou autorise).

La comparaison de l'investissement et des bénéfices* (par exemple, la définition du succès* et de l'échec*), comme facteur de décision essentiel et universel, fera toujours partie des CDI*. Les organisations à but lucratif vont comparer la récompense financière (résultat net) du projet avec les fonds qui doivent être investis. Ce retour sur investissement[80] (ROI) indique si l'allocation des *ressources* est en fait justifiée. Les organisations du secteur public et à but non lucratif mesurent le ROI sur la base d'autres avantages que le profit ; ce pourrait être le niveau des prestations fournies aux bénéficiaires, les économies financières, de meilleures conditions de travail, un meilleur service, une plus grande satisfaction des bénéficiaires, moins d'impacts négatifs sur l'environnement, etc. Heureusement, cette différenciation est doucement mais sûrement en train de se réduire, alors qu'un nombre croissant d'entités à but lucratif accepte une vision plus holistique qui inclut les bénéfices pour la société civile en plus des revenus financiers. La perspective holistique encourage également

80. Sur le plan conceptuel, « retour » signifie « profits » et « investissement » signifie « ressources ».

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

les entités à but non lucratif à travailler sur la maximisation des avantages par euro dépensé sur leurs bénéficiaires cibles.

En cherchant à obtenir l'investissement[81] (et/ou les autorisations nécessaires), vous devez vous assurer que les bénéfices le justifient aux yeux de l'investisseur qui le fournit. Le secret est de maximiser le facteur WiiifT pour ceux qui apportent les ressources*. La capacité à obtenir quelque chose des gens exige une compréhension de ce qui les motive. Nombre de porteurs de projets sont tellement englués dans leurs propres préoccupations qu'ils sont incapables de se mettre dans la peau des autres parties prenantes* et de mettre en avant une argumentation suffisamment convaincante pour obtenir ce qu'ils veulent. Ils sont incapables d'utiliser les critères de décision investisseur* à cette fin.

Voici les qualités nécessaires d'un projet entrepreneurial ou intrapreneurial attrayant :

- la capacité à fournir une définition* convaincante du succès* (en plus des éventuels bénéfices supplémentaires) par rapport aux ressources* nécessaires (ROI) ;
- une chance raisonnable de succès, compte tenu de l'équipe qui gère le projet et d'autres facteurs* inconnus et essentiels au succès.

Pour les intrapreneurs, un « projet attrayant » doit aussi :

- soutenir la stratégie de l'entreprise et contribuer véritablement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ;
- être en conformité avec les contraintes* de l'entreprise et ne pas provoquer de « réactions politiques » ;
- donner un avantage à l'entreprise sur le marché.

Si ces conditions sont remplies et que l'entreprise ne subit pas de problèmes financiers ou ne connaît pas de circonstances défavorables, il y a de grandes chances pour que les ressources* nécessaires pour mener le projet à bien soient disponibles.

Pour les start-up ou les entrepreneurs, un projet attrayant doit également permettre à la fois à l'investisseur et au porteur du projet d'atteindre leurs propres objectifs*. Les investissements nécessaires sont généralement alloués à ces projets. Cependant, nombre d'entre-

81. Voir le chapitre 15.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

preneurs ne sont malheureusement pas assez lucides pour faire une évaluation réaliste de l'attractivité de leur projet. Ils ont en effet tendance à croire que ce qui les attire plaît automatiquement aux autres.

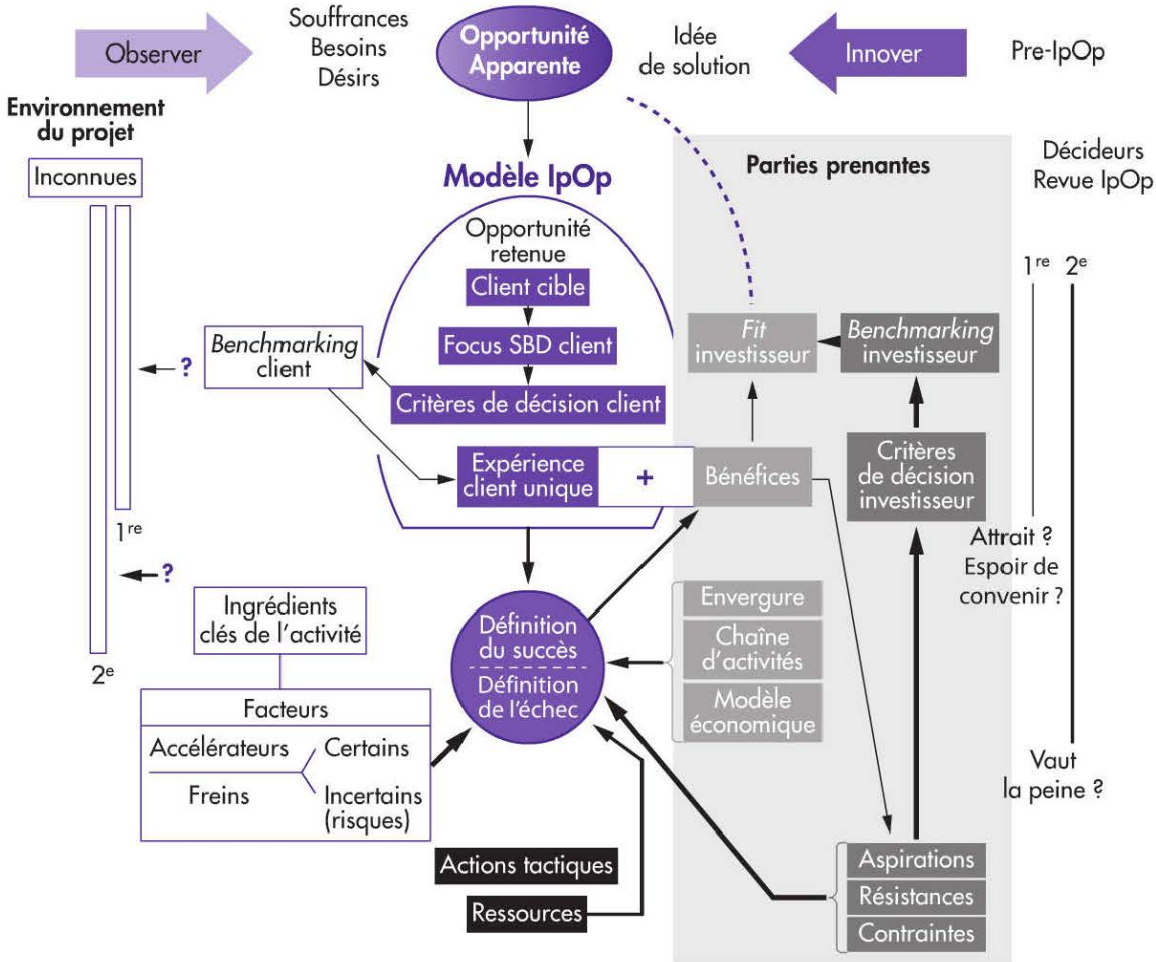


Figure 23 : Le *benchmarking* investisseur* qui s'appuie sur les critères de décision investisseur* montre si cette variante est la meilleure pour l'investisseur ou comment elle peut être comparée à d'autres opportunités* avec lesquelles elle est en concurrence

Récapitulatif de la revue* IpOp 3

Rappel : l'objectif de la revue* IpOp 3 est de vous assurer que vous et votre opportunité* pouvez vous accommoder des influenceurs*. Il s'agit notamment des facteurs* (chapitre 11) et des parties prenantes* (chapitre 12). Leur analyse met en évidence des risques* et indique à quel point le projet est vulnérable. Les inconnues* supplémentaires sont également listées.
Une fois que la revue* IpOp 3 a démontré que vous pouviez vivre avec les influenceurs*, vous pouvez passer à la revue* IpOp 4.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

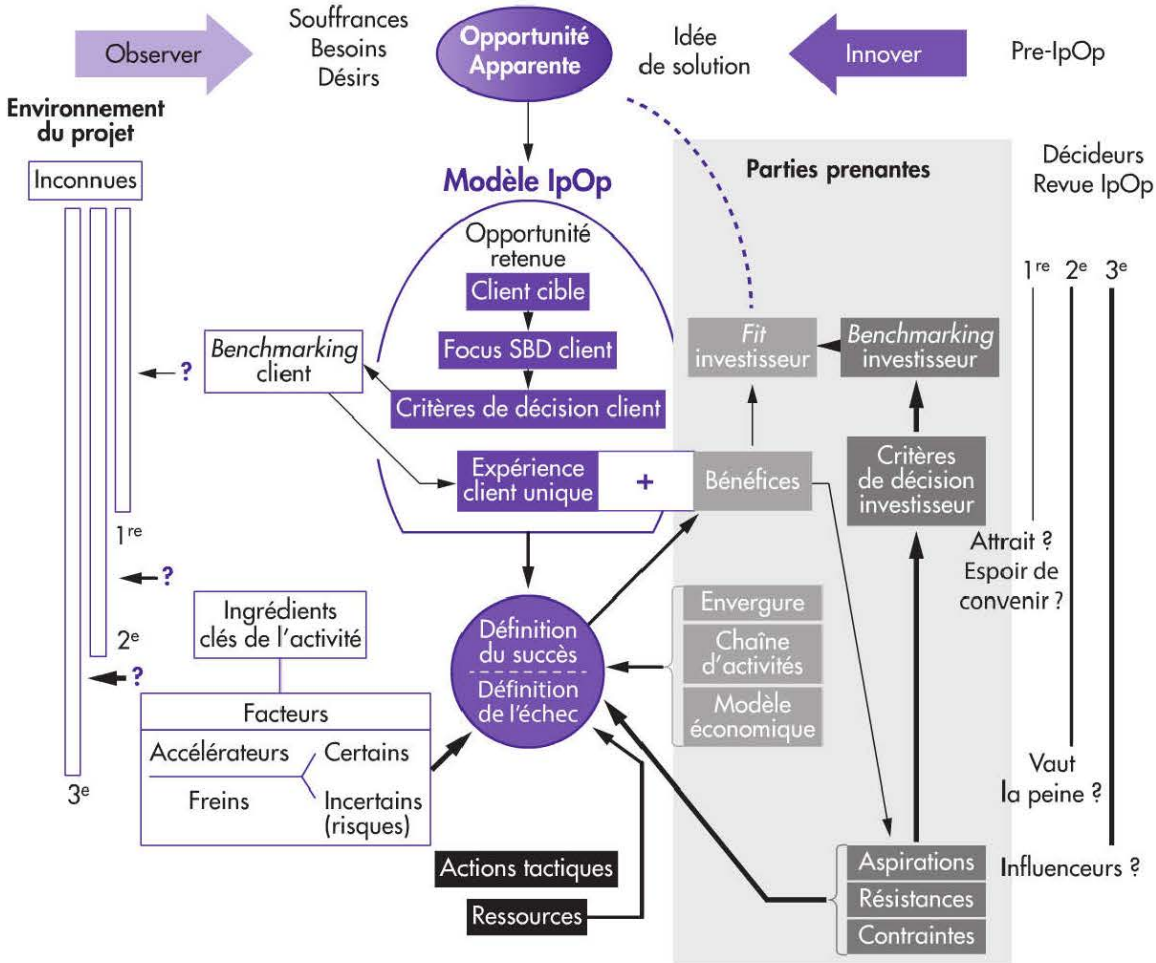
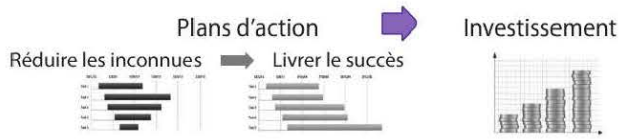


Figure 24 : La revue* IpOp 3
(« Peut-on s'accommoder des influenceurs* ? »)

Revue* IpOp 3

Les chapitres 13 à 15 vont expliquer comment répondre à la question de la revue* IpOp 4 : comment, qui et combien ?



Rappel : pour évaluer la faisabilité de la mise en œuvre, vous devez définir votre plan d'action* et l'investissement correspondant, afin de savoir « comment » vous allez exploiter votre opportunité*, « qui » va la déployer et de « combien » d'argent, de temps et d'autres ressources* vous aurez besoin.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 13

Le passage à l'action

Les actions tactiques permettent d'atteindre la définition du succès… et aussi d'échouer sans gloire

Les points abordés dans ce chapitre
• Les barrières à l'entrée* • Les actions tactiques* • Les dommages collatéraux*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'utilité de la tactique

Lors d'une réunion d'urgence de l'ONU concernant un conflit au Moyen-Orient, la parole est donnée à l'ambassadeur israélien : « Mesdames et messieurs, avant de commencer mon discours, j'aimerais vous raconter une vieille histoire… Quand Moïse mena les Juifs hors d'Égypte, il dut traverser de nombreux déserts, des prairies et de nouveau des déserts. Le peuple avait soif. Alors Moïse frappa la montagne avec sa canne. À la place de la montagne apparut un étang, avec de l'eau fraîche et claire comme du cristal. Le peuple se réjouit et but jusqu'à plus soif. Moïse voulut laver son corps, aussi se rendit-il de l'autre côté de l'étang. Il se déshabilla et plongea dans les eaux fraîches. Quand il sortit de l'eau, il constata que tous ses vêtements avaient disparu. Et j'ai des raisons de croire que ce sont des Palestiniens qui lui ont volé ses vêtements… »

Yasser Arafat saute de son siège et s'écrie :

« C'est un mensonge, tout le monde sait qu'il n'y avait là-bas aucun Palestinien à l'époque !

– Et avec ceci à l'esprit, laissez-moi commencer mon discours… », enchaîne l'ambassadeur israélien.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le plaisir est dans l'action. C'est la raison pour laquelle nous adorons penser en termes d'actions tactiques. En réalité, la plupart des porteurs de projets passent directement de l'identification de l'opportunité* apparente à la planification tactique de sa mise en œuvre. Cette tendance à l'action les conduit naturellement à négliger plusieurs éléments de l'analyse stratégique présentée dans les chapitres précédents. Si l'analyse, la compréhension, la réflexion et tous les autres efforts demandés jusqu'ici sont intellectuellement stimulants, ils ne sont pas à proprement parler liés à l'action. Et les gens aiment l'action. Nous verrons plus loin comment une analyse stratégique insuffisante affaiblit l'efficacité du plan d'action*. C'est lui qui vous mènera à votre définition du succès*.

Les barrières à l'entrée*

La plupart des actions tactiques* ont pour but d'atteindre votre définition du succès*. Parmi elles, certaines sont conçues pour vous permettre d'être les premiers et les seuls à y parvenir : ce sont les barrières à l'entrée*, mises en place pour empêcher vos concurrents d'empiéter sur votre territoire.

Construire des barrières à l'entrée* est souvent nécessaire pour devenir un leader du marché et le rester. Dans une économie de marché, le succès suscite la convoitise des autres acteurs, qui deviennent d'office des concurrents. Or qui dit concurrence dit marges inférieures, d'où la nécessité d'ériger des obstacles visant à empêcher les autres de toucher au « pain bénit » de l'opportunité* exploitée.

Mieux vaut multiplier les difficultés, en combinant plusieurs barrières à l'entrée*. Malgré l'existence des obstacles mis sur leur chemin, certains audacieux peuvent en effet réussir à s'approprier des parts de marché. Les barrières à l'entrée* peuvent être notamment :

- les brevets ;
- le dépôt d'une marque ;
- les droits ou contrats exclusifs (contrats de forage dans certains pays) ;

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- les règlements gouvernementaux (intermédiaires qualifiés autorisés par l'administration fiscale américaine) ;
- les logiciels propriétaires (système d'exploitation des ordinateurs Apple) ;
- les activités requérant des capitaux importants (production de circuits intégrés pour ordinateurs) ;
- le réseau de distribution (fabricants de crème glacée) ;
- les partenariats stratégiques (alliance d'Intel et de Microsoft) ;
- l'accès aux clients (Google évidemment, mais aussi la base de données des plongeurs PADI qui donne à cette organisation un avantage énorme) ;
- le soutien des prescripteurs (les médecins pour les médicaments) ;
- les secrets de fabrication (la fameuse recette de Coca-Cola).

Barrières à l'entrée protégeant Nespresso Classic

Barrière	Commentaire
La marque Nespresso	Perception d'une qualité haut de gamme Expérience sensuelle et chargée d'émotion
Service client du club Nespresso	Disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 Service personnalisé Intimité client
Maîtrise verticale de la chaîne de production	De l'achat du café à la tasse du consommateur
Variété des canaux de distribution et d'accès aux consommateurs	Internet Centre d'appels E-mail, SMS, fax Boutiques Bars, hôtels, restaurants Entreprises équipées
Un nombre restreint de producteurs de machines	Non-dissémination du savoir-faire pour la fabrication des machines
Partenariat exclusif avec les partenaires-machine	Partenaires-machine dans le monde entier, représentant la majeure partie du marché
Production des capsules	Coût d'une usine : des dizaines de millions d'euros Savoir-faire spécifique
Conception des machines	Expérience technologique assurant la fiabilité
Brevets	Technologie exclusive avec les moyens financiers de combattre les contrefaçons

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'analyse de la chaîne d'activités* est un bon point de départ pour identifier les zones les plus sensibles et déterminer les barrières à l'entrée* ayant l'effet le plus dissuasif. Signer un contrat exclusif peut bloquer l'accès au marché pour certains concurrents.

Il ne suffit pas d'avoir une barrière à l'entrée*, encore faut-il qu'elle soit efficace. Penser qu'un brevet constitue une barrière à l'entrée* suffisante est une illusion dont sont souvent victimes les porteurs de projet. Le brevet n'a pour effet que d'autoriser son titulaire à engager une procédure juridique visant à empêcher des tiers d'utiliser l'invention brevetée. Néanmoins, la procédure en question est généralement tellement coûteuse qu'il est rare d'avoir les moyens de la mettre en œuvre. Dans certains cas, le secret de fabrication est ainsi préférable au brevet.

Le *brainstorming* pour trouver des actions

Pour identifier les actions tactiques envisageables, il est bon d'avoir recours aux techniques stimulant la créativité. Les idées d'actions sont souvent nombreuses, mais manquent en général d'originalité et ne contribuent pas à progresser vers la définition du succès*. Une fois encore, il est recommandé de faire appel aux techniques de *brainstorming* pour stimuler la pensée latérale et faire éventuellement émerger des actions tactiques* originales.

Le choix des actions tactiques* joue un rôle important dans le choix de la chaîne d'activités*. Prenons l'exemple d'eBay : une des actions tactiques* qui a sensiblement contribué à donner confiance aux acheteurs, et qui fut un facteur essentiel de succès, reposait sur le système d'évaluation des fournisseurs par les acheteurs. Ces derniers ont la possibilité de témoigner de leur niveau de satisfaction ou de mécontentement grâce à cette « notation ». Parmi d'autres actions tactiques* d'eBay, on peut citer la mise en place d'un système de paiement sécurisé, l'implantation hors des États-Unis, la mise à disposition d'un mécanisme de résolution des conflits, l'offre de cours de formation en ligne, le développement d'une interface très facile à manier, tant par les acheteurs que par les vendeurs, etc.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le but des actions tactiques est de contribuer à :

- satisfaire les souffrances/besoins/désirs*, notamment ceux mentionnés dans le focus SBD* client* ;
- répondre aux aspirations* des parties prenantes* ;
- minimiser les résistances* des parties prenantes* ;
- se mettre en conformité avec les contraintes* devant être respectées afin d'atteindre votre définition du succès* ;
- améliorer les critères de décisions client* du produit, afin de faire pencher la balance en faveur de l'achat du produit par les clients ; c'est crucial pour accéder à votre définition de votre produit et revient à améliorer votre solution* en perfectionnant ses caractéristiques ;
- atteindre la définition du succès* (par exemple la mise en place d'un canal de distribution pour toucher la clientèle cible) ;
- exploiter les accélérateurs* présents ou futurs qui vous aident à atteindre votre définition du succès* ;
- éviter les freins* sur la route vers votre définition du succès* ;
- réduire les risques* (freins* incertains) ou alléger leurs conséquences ;
- réduire le niveau des inconnues* en obtenant des informations supplémentaires ;
- se protéger des concurrents grâce, la plupart du temps, aux barrières à l'entrée*.

Il n'est pas toujours possible de réaliser toutes ces actions tactiques*. Certaines sont conditionnées par d'autres ou nécessitent la collaboration de personnes spécifiques. Par exemple, acheter sur Internet nécessite d'utiliser une carte de crédit. L'analyse des relations de dépendance entre les actions évite la frustration résultant de l'impossibilité d'aller de l'avant (lorsque certaines conditions ne sont pas en place). Ces « conditions préalables » peuvent être traitées comme des obstacles devant être surmontés.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La nature des actions tactiques*

Les actions tactiques* peuvent être de multiple nature, elles ne sont limitées que par l'imagination. Les exemples suivants illustrent la multitude des possibilités existantes. Chacune de ces stratégies correspond généralement à une combinaison d'actions tactiques*.

Sous-stratégie	Exemples de mise en œuvre	Exemples d'actions tactiques*
Identification de la marque	Intel	Autocollant « Intel Inside » sur chaque PC, qui sert de *branding*
Choix du canal de distribution	Dell	Vente directe au consommateur sans passer par un détaillant
Prix	Easyjet ou Southwest Airlines	*Pricing* dynamique
Leadership technique	Cisco	Acquisition de la plupart des nouvelles technologies sur le marché (sauf Juniper)
Délocalisation	Accenture	Développement de logiciels en Inde
Différenciation	Alessi (accessoires de cuisine)	Design haut de gamme
Intégration verticale	Migros	Points de vente avec installation d'un lieu de production alimentaire
Conditionnement	Évian	Bouteille de 750 ml avec un crochet sur le bouchon pour pouvoir la suspendre
Logistique	DHL, Fedex	Système de traçabilité des envois
Conditions de travail	Google	Conditions de travail excellentes
Autonomisation	Google	Encourager les employés à innover
Rémunération	World Wrestling Entertainment	Le revenu des catcheurs dépend du chiffre d'affaires qu'ils génèrent
Développement des cadres	Cap Gemini	Mise en place d'une université d'entreprise pour le développement des cadres à haut potentiel
Financement	Fournisseur de voitures	Proposer un contrat de *leasing* aux consommateurs
Essayer avant d'acheter	*Shareware*	Téléchargement de logiciels avec des fonctionnalités restreintes ou pour une durée limitée

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Sous-stratégie	Exemples de mise en œuvre	Exemples d'actions tactiques*
Architecture ouverte	Linux	Licence, engagement à partager les améliorations avec tout le monde gratuitement
Spécialisation	CNBC	Information économique en continu dans un bandeau en bas d'écran
Approvisionnement	Nestlé	Centralisation mondiale des achats de matières premières
Offre groupée	Microsoft	Préinstallation du système d'exploitation Windows® et du navigateur Internet sur les nouveaux PC
Standardisation	Norme 802.11	Label Wi-Fi, certification, etc.
Extension de la gamme de produits	Mercedes	Lancement de la série A pour développer de nouveaux marchés
Diversification	BlackBerry	Expansion de la pénétration du marché en ciblant les adolescents
Sous-traitance	Serono (désormais Merck Serono)	Sous-traitance d'une partie de la R&D à l'Institut Weizmann en Israël
Partenariat	Oracle	Partenariat avec Ford pour peaufiner une plateforme Internet d'enchères inversées
Brevet	Amazon	*One click shopping*[82]
Secret	Coca-Cola	Recette secrète

Les dommages collatéraux*

Toutes les actions ne sont pas sans causer des dommages. En plus de leur impact sur le projet, certaines de vos actions peuvent également entraîner des répercussions sur les parties prenantes*. Il s'agit dans ce cas d'un dommage collatéral. Lorsque l'impact est positif, c'est ce qu'on appelle un bénéfice et personne ne s'en plaindra. Dans le cas contraire, il s'agit d'un dommage collatéral* qui vous met en danger. Même si bénéfices et dommages collatéraux* résultent tous deux des actions tactiques* mises en œuvre, nous préférons, même si conceptuellement ils sont de même nature, les distinguer,

82. Brevet déposé par Amazon qui concerne une façon d'acheter plus facilement sur Internet.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

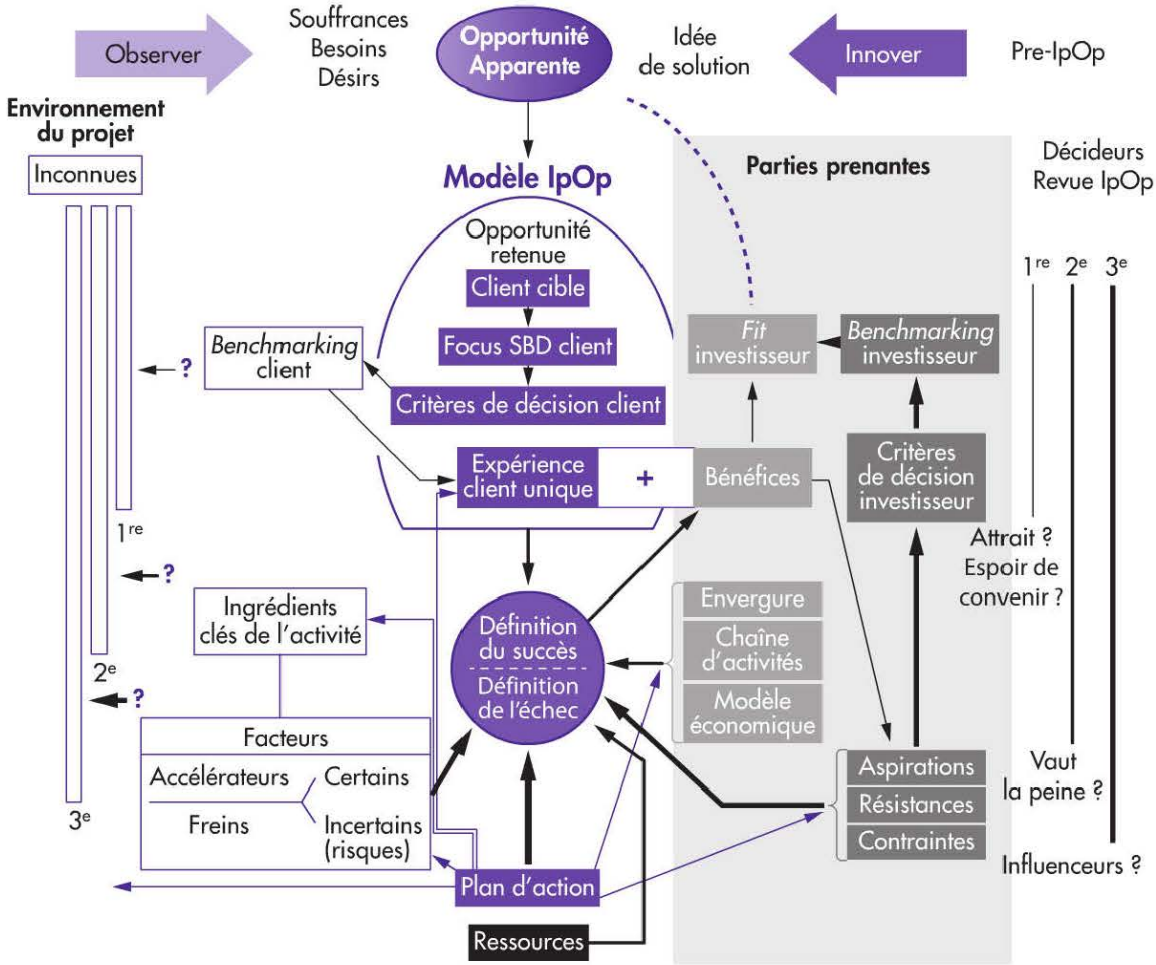


Figure 25 : Les actions tactiques* finalement intégrées au plan d'action permettent d'atteindre la définition du succès* et de prendre en compte les autres paramètres

compte tenu de leur importance centrale dans la gestion des parties prenantes*.

Puisque vous devez répondre de vos actes devant les parties prenantes*, ignorer les dommages collatéraux* est à vos risques et périls, sauf si vous aimez vivre dangereusement. Sachant que les parties prenantes* ont du pouvoir sur vous, vous devez évaluer les dommages collatéraux* de vos actions tactiques* (ou des combinaisons de vos actions) pour éviter leur colère.

Il existe de nombreux types de dommages collatéraux*, dont :

- perdre beaucoup d'argent ;
- porter atteinte à l'image de l'entreprise ;
- modifier l'essence ou l'image d'une marque existante ;

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- agacer les distributeurs ou d'autres partenaires ;
- faire baisser la part de marché des autres produits de l'entreprise (cannibalisation) ;
- agacer les cadres dirigeants ;
- divulguer des informations essentielles ;
- rendre les collègues jaloux.

Il est suicidaire d'ignorer les conséquences des dommages collatéraux*. Ils doivent donc être gérés comme des risques. Comme pour tous les risques, un plan de sauvetage doit être prévu en cas de dommage collatéral*. Les dommages collatéraux* résultant d'actions tactiques* peuvent nécessiter d'autres actions pour atténuer leurs conséquences ou les empêcher de se produire.

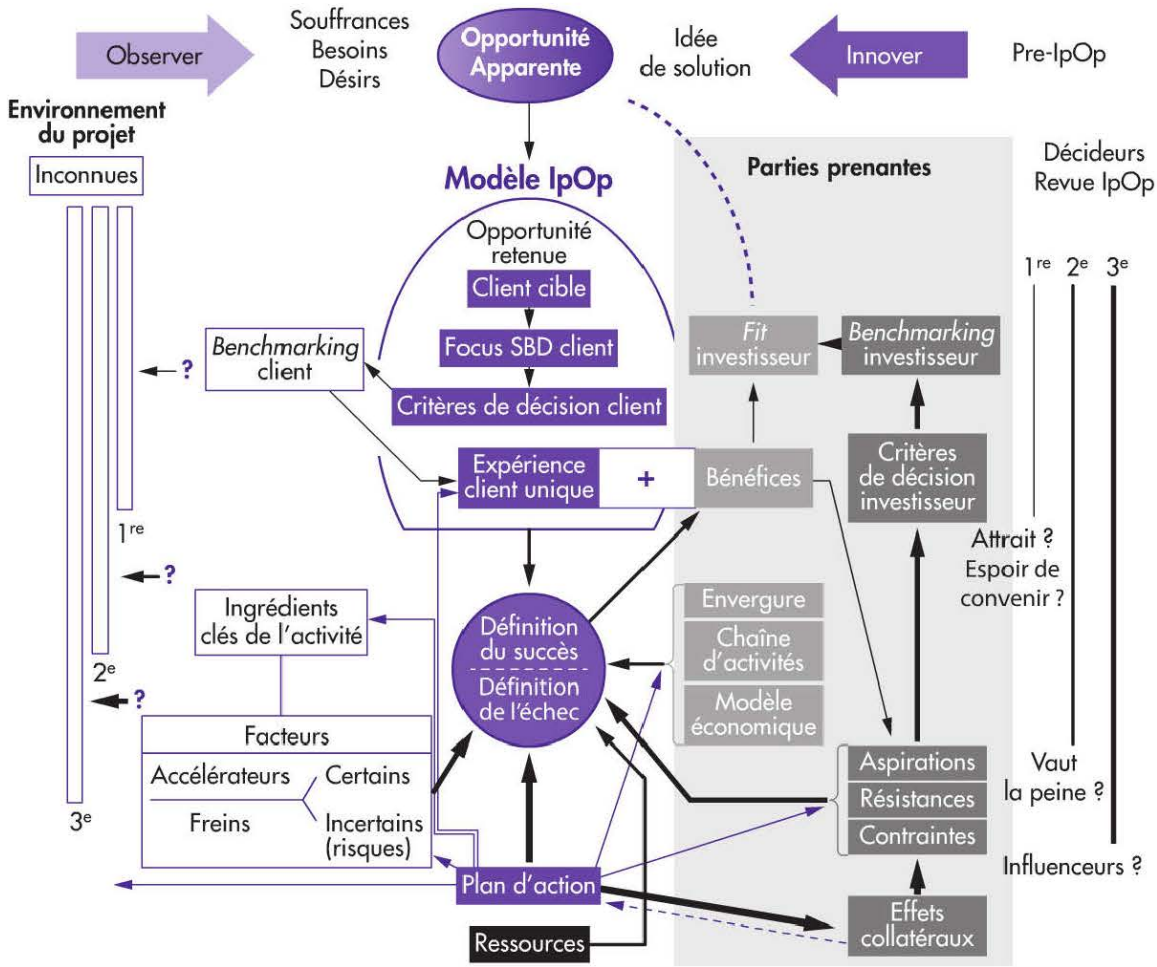


Figure 26 : Les actions tactiques* peuvent induire des dommages collatéraux* susceptibles de contrarier certaines parties prenantes*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Effets collatéraux possibles pour Nespresso
• Réduire les bénéfices de Nestlé • Nuire à la réputation de Nestlé • Porter atteinte à la marque Nespresso • Cannibaliser d'autres produits de Nestlé • Nuire aux intérêts des partenaires de la machine • Avoir un impact négatif sur l'environnement

Les actions suicidaires

Certaines actions tactiques* peuvent ne pas donner les résultats escomptés ou même être contre-productives. Elles sont souvent entreprises par ceux qui ont une mauvaise compréhension du comportement humain.

Ignorer la résistance des êtres humains à accomplir certaines choses peut mener à l'échec. Voici quelques cas classiques de résistance :

Résistance à	Exemples	Résultats
Apprendre quelque chose de nouveau	Clavier AZERTY	Il existe des méthodes nettement plus performantes pour la saisie du texte, mais aucune n'a réussi à détrôner l'AZERTY (ou son équivalent dans d'autres pays)
Détruire du capital ou de l'infrastructure	TGV	Très peu de pays ont adopté le TGV, parce qu'il nécessite l'installation de nouveaux rails ou la construction de nouvelles lignes
Dépendre d'un seul et unique fournisseur	Linux contre Microsoft	Le succès de Linux peut partiellement être attribué à la résistance de certains utilisateurs au monopole de fait de Microsoft
Utiliser quelque chose qui leur est imposé	New Coke	Les consommateurs de Coca-Cola ont réussi à faire faire machine arrière au New Coke en faveur de la recette classique
Payer pour ce qui devrait être gratuit	Abonnement sur Internet	Très peu de services d'information ont réussi à convaincre les internautes de payer pour être informés
Sacrifier son confort	Tri des déchets	Seul un petit pourcentage de consommateurs fait l'effort de trier ses déchets
Ne pas recevoir ce qui a été promis	Dell	Les consommateurs ont cessé d'acheter des produits Dell à cause de la mauvaise qualité de leur assistance téléphonique (exemple : quinze heures de négociation par téléphone pour obtenir le remplacement d'un disque dur à 100 euros encore sous garantie)

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Actions tactiques* de Nespresso Classic

Cette liste n'est pas exhaustive :

Action tactique	Avantage obtenu
Marque déposée et entité différente de celle de Nestlé	Augmenter l'agilité de Nespresso en limitant les contraintes* organisationnelles caractérisées par une multinationale Avoir un positionnement « luxe » Réduire l'impact sur l'image de Nestlé en cas d'échec Éviter que la stratégie commerciale de Nespresso ait un impact négatif sur celle de Nestlé
Conception technique des machines par Nespresso	Obtenir une adéquation parfaite des capsules aux machines
Design homogène de toutes les machines gérées par Nespresso	Influencer l'expérience du consommateur Uniformiser l'image Intégrer de façon optimale le design et les fonctionnalités de chaque machine
Vaste choix de machines (six modèles sont disponibles dans des dizaines de versions)	Donner aux consommateurs et aux partenaires-machine la possibilité de personnaliser leurs machines Proposer plusieurs systèmes sans faire de concession sur la qualité du café
Fabrication par un producteur unique de toutes les machines commercialisées	Maîtriser la qualité des machines Réduire la dépendance envers les partenaires-machine Protéger le savoir-faire pour la production des machines
Centralisation de la production de capsules	Protéger le savoir-faire pour la production de capsules Maîtriser la qualité des capsules Réaliser des économies d'échelle
Achat et contrôle des matières premières dans les pays producteurs	Favoriser le commerce équitable Maîtriser l'intégralité de la chaîne de production Pouvoir choisir les produits les plus appropriés
Positionnement « luxe » et symbole de statut social	Lever la résistance au prix et réaliser une marge plus importante Se démarquer de la concurrence et de son positionnement « produit de consommation courante »
Déploiement international rapide	Rester leader à l'échelle mondiale
Site Internet très dynamique	Développer l'intimité client/consommateur Développer des partenariats avec des annonceurs Vendre des produits dérivés
Lancement du magazine Nespresso	Développer l'intimité client/consommateur Développer des partenariats avec des annonceurs Augmenter la valeur de la marque Faciliter l'éducation des consommateurs
Boutiques de vente au détail	Proposer des points de vente supplémentaires Bénéficier d'une visibilité permanente Renforcer le positionnement « luxe » grâce aux emplacements et au décor

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Action tactique	Avantage obtenu
Vente de produits dérivés	Augmenter la valeur de la marque Maîtriser plus de dimensions sous-jacentes à l'expérience client
Équipe motivée et proactive	Exploiter toutes les opportunités* sans subir les contraintes* de la grande entreprise (tout en profitant des bénéfices* qu'elle apporte)

La sélection des actions tactiques*

Le choix des actions tactiques* pertinentes est une question particulièrement délicate, car aucune entité ne peut s'offrir le luxe de mettre en œuvre toutes celles qui ont pu être imaginées. L'élimination de certaines actions tactiques* n'est pas seulement dictée par des ressources* limitées, mais également par leur éventuelle incompatibilité, qui pourrait même s'avérer contre-productive. La sélection est donc indispensable. Dans bien des cas, elle est effectuée de manière « affective » ou résulte même de méthodes ésotériques, plus souvent appliquées qu'on ne le pense.

Une méthode de sélection structurée devrait contribuer à augmenter la cohérence et la sécurité de l'opération. En complétant l'intuition et en réduisant la part des facteurs émotionnels, le modèle IpOp apporte précisément une aide à la sélection des actions tactiques* pour les intégrer dans un plan d'action* cohérent.

La sélection des actions tactiques* consiste à évaluer pour chacune ses avantages, ses inconvénients et son impact sur les différentes dimensions de l'opportunité*, en se demandant dans quelle mesure elles influenceront :

– la définition du succès* : améliorent-elles les valeurs des indicateurs clés de succès* (KISs) ? Votre objectif principal étant d'atteindre les objectifs* de votre définition du succès*, vous devez choisir les actions qui auront l'impact le plus positif possible sur vos KISs.
– les critères de décisions client* : les améliorent-elles ? L'amélioration des caractéristiques des CDC peut en effet se traduire par un réel avantage de marché.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– les inconnues* : les réduisent-elles utilement ? Vous avez identifié un certain nombre d'inconnues* qui doivent être clarifiées. Par conséquent, des actions tactiques* sont nécessaires pour augmenter votre niveau de connaissance et par là même réduire les inconnues*.
– les accélérateurs* : contribuent-elles à tirer avantage des facteurs* pouvant augmenter vos chances d'atteindre votre définition du succès* ?
– les freins* : contribuent-elles à les éviter ou à les surmonter (en particulier les barrières à l'entrée* érigée pour justement limiter votre accès au marché) ? La mise en place d'actions tactiques* abordables pouvant vous aider à contourner une difficulté facilitera l'atteinte de votre définition du succès*.
– les risques* : réduisent-elles leur impact ? En tant que sous-catégorie des freins*, les risques sont les ennemis qui pourraient, s'ils se concrétisent, vous empêcher d'atteindre votre définition du succès*.
– la protection : contribuent-elles à construire des barrières à l'entrée* protégeant votre marché de la concurrence ? Choisissez des actions tactiques* (de façon loyale !) pour vous protéger.

À chaque action tactique* peut être associée une évaluation de sa pertinence et son niveau de bénéfices*. L'échelle suivante peut être utilisée à cette fin :

- 3 : action qui doit impérativement être menée (critique) ;
- 2 : action qui devrait être menée ;
- 1 : action à mener, mais pouvant attendre ;
- 0 : action qui ne vaut pas la peine d'être entreprise.

Cependant, il ne s'agit pas là d'une décision finale, car vous devrez ensuite vérifier que l'ensemble des actions est cohérent et que les ressources nécessaires* pour mettre en œuvre le plan d'action* retenu sont bien disponibles. Si ce n'est pas le cas, il sera opportun de modifier le choix des actions tactiques en conséquence. Qui dit modification du plan d'action*, dit bien sûr révision de la définition du succès*. On ne peut en effet imaginer de réduire le plan d'action* sans que cela affecte la définition du succès*.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Chapitre 14

Un plan pour ne pas rester en plan

La combinaison des actions tactiques doit aboutir à un plan d'action cohérent

Les points abordés dans ce chapitre
• Un plan d'action* cohérent • La gestion des risques* • Des vérifications s'imposent

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'efficacité de la planification

Un jour, le fermier Jones part en ville acheter des provisions pour sa ferme. Il s'arrête à la quincaillerie où il prend un seau et une enclume, puis chez le vendeur de bétail pour acheter deux poulets et une oie.

Il se demande alors comment faire pour tout ramener chez lui. Le vendeur lui suggère : « Pourquoi ne mettriez-vous pas l'enclume dans le seau, pour pouvoir prendre le seau dans une main, l'oie dans l'autre, et un poulet sous chaque bras ?

– Merci pour ce conseil ! », répond le fermier. Il l'applique et s'en va. Sur son chemin, il rencontre une jeune fille, qui lui explique qu'elle est perdue et lui demande :

« Pourriez-vous me dire où se trouve le 1515 de la rue Mockingbird ?

– Eh bien, il se trouve que je vais rendre visite à mon frère qui habite au 1516. Prenons un raccourci par cette ruelle. Nous mettrons deux fois moins de temps pour y arriver.

– Comment puis-je être sûre que lorsque nous serons dans la ruelle, vous ne me plaquerez pas contre le mur pour m'enlever ma robe et me violer ?

– Je transporte un seau, une enclume, deux poulets et une oie. Comment pourrais-je faire ça ?

– Vous pourriez poser l'oie par terre, mettre le seau par-dessus l'oie, mettre l'enclume au-dessus du seau pendant que je tiendrais les poulets », réplique la jeune fille.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les actions n'ont aucun sens tant qu'elles ne sont pas intégrées à un plan cohérent. Le plan d'action* correspond à la combinaison structurée de toutes les actions tactiques* retenues. En d'autres termes, il définit le chemin qui va de la situation actuelle à celle décrite par la définition du succès*.

Un plan cohérent

L'un des principaux objectifs* du plan d'action* est d'éviter le syndrome JJMSJR : « j'essaye, j'essaye, mais sans jamais réussir ». Le but est de maximiser le résultat (correspondant à votre définition du succès*) tout en utilisant un minimum de ressources* et en ayant le moins de problèmes possible.

La cohérence du plan est essentielle pour tirer le meilleur parti des synergies entre les actions tactiques* retenues. Un manque de cohérence se traduit par un gaspillage de temps et d'argent. Les actions tactiques* retenues doivent donc être non seulement compatibles entre elles, mais également coordonnées dans le temps. Positionner les actions tactiques* sur un calendrier (diagramme de Gantt) peut aider à visualiser le plan d'action*.

L'analyse des corrélations entre les différentes actions tactiques* permet de maximiser leur impact. Il pourrait ainsi s'avérer contre-productif d'annoncer à la télévision le lancement d'un produit avant qu'il ne soit véritablement disponible à la vente. D'autres actions tactiques* ne peuvent être réalisées que lorsque certains objectifs* ont été atteints ou certains facteurs* incertains se sont matérialisés. Le recours aux outils de gestion de projet traditionnels[83] est recommandé pour gérer les interactions.

Il est conseillé de vérifier à ce stade la compatibilité du plan d'action* avec la mission* et les valeurs de l'organisation. Il arrive en effet que l'opportunité* soit compatible avec la mission*, alors que le plan d'action* envisagé ne l'est plus en raison des options stratégiques acceptables pour l'organisation. La vente d'espace publicitaire

83. *Critical Path Analysis* (CPA) et *Program Evaluation and Review Techniques* (PERT).

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

est compatible avec la mission* d'un journal, mais pas forcément s'il s'agit de le vendre à des entreprises spécialisées dans la pornographie.

Il est également souhaitable de vérifier qu'il n'existe pas de risque de « cannibalisation » d'une autre offre de l'entreprise pour éviter de déclencher une guerre entre services ou avec d'autres entités du groupe. Ce serait un exemple de dommage collatéral*[84].

Au sein d'une entreprise, l'impact du projet sur d'autres départements ou services doit aussi être pris en compte. Une analyse des « territoires » s'impose. Si la distribution d'un nouveau produit exige la participation du service des ventes, ce paramètre doit être rapidement intégré dans la réflexion pour trouver les moyens de coopérer avec cette unité de manière efficace.

La gestion des risques*

Les grandes – et riches – organisations sont notoirement allergiques à la prise de risques. En réalité, tout le monde devrait l'être !

Contrairement à une opinion répandue, les entrepreneurs n'aiment généralement pas les risques. Ce qu'ils aiment, c'est le succès, et pour y parvenir, ils sont prêts à prendre des risques calculés. Les seules personnes réellement attirées par les risques sont les joueurs ou les spéculateurs… Les entrepreneurs ont intérêt à savoir comment les gérer, pas à les provoquer.

S'assurer que les risques ont été correctement analysés s'avère donc particulièrement important dans les grandes organisations. Ces dernières préfèrent généralement renoncer à une opportunité* plutôt que de prendre des risques inutiles. Pour les plus petites entreprises, c'est différent. Les risques peuvent aussi les conduire à la chute, mais, faute de moyens et étant plus vulnérables, elles n'ont souvent pas d'autre choix que de spéculer et… de prier.

Dans tous les cas et en présence d'une opportunité*, certains risques* ne peuvent tout simplement pas être pris, car leur survenance serait fatale (ce sont les fameux tueurs d'opportunité*). Ils doivent être clairement identifiés et surveillés.

84. Voir le chapitre 13.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Non seulement le risque* doit être surveillé, mais également ses « déclencheurs ». La surveillance de ces derniers donne davantage de temps pour réagir. Par exemple, si le taux de change est un facteur critique, il faut essayer d'identifier les facteurs* qui peuvent entraîner sa fluctuation. Pour certaines actions tactiques*, il est donc nécessaire de prévoir un ou plusieurs plans B, si la situation ne va pas dans le sens espéré. Ces plans doivent être préparés bien à l'avance, afin de réagir de manière appropriée face à une situation nouvelle ou à la matérialisation d'un risque*, en réduisant la place à l'improvisation.

Il existe quatre catégories de risques* qu'il faut toutes prendre en compte pour éviter un atterrissage douloureux :

- Les risques* qui peuvent influencer le projet sont les plus évidents. Les *business plans* qui ne les prendraient pas en compte (et c'est rarement le cas) finiraient tous à la poubelle. Ces risques* sont définis en tant que facteurs* (plus précisément des freins* incertains) qui nuiraient à la réalisation de la définition du succès* s'ils se produisaient.
- Le risque global que représente le projet : se focaliser sur chaque risque* de façon individuelle serait une erreur ; il faut envisager l'ensemble des risques* auxquels votre projet est exposé, en incluant leur combinaison. La crise des *subprimes* constitue un exemple parfait de ce qui peut se passer quand une combinaison de risques n'est pas prise en compte. En effet, dans ce cas d'école, tous les risques* avaient individuellement été identifiés mais ce qui n'avait pas été évalué convenablement était la survenance simultanée de certains d'entre eux.
- Le risque* d'une réaction négative des parties prenantes* fâchées par les dommages collatéraux* que le projet leur a imposés[85]. Étant donné qu'ils n'ont au premier abord pas d'impact sur le projet lui-même – ce qui reste la principale préoccupation des porteurs de projets –, ils sont rarement pris en compte de façon explicite à ce stade. Cependant, les dommages collatéraux* étant mal accueillis par les parties prenantes*, à qui vous devez rendre

85. Voir le chapitre 12.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

des comptes, il faut les aborder de façon explicite dans votre analyse globale des risques*. Vos parties prenantes* ne vont certainement pas apprécier et cela pourrait même les empêcher de donner leur feu vert à votre projet. Pourtant, même si un tel rejet va vous sembler *a priori* être un échec, il pourrait en réalité se révéler une bénédiction pour vous au final. En effet, si les dommages collatéraux* devaient se matérialiser un jour, vous auriez à affronter la colère des parties prenantes,* une expérience rarement agréable !

– La quatrième et dernière catégorie de risque correspond à l'impact de l'interruption éventuelle du projet. Ce risque* n'est pas toujours correctement évalué. L'arrêt ou le démantèlement des centrales nucléaires est un exemple illustrant bien la difficulté de changer de plan d'action*. Se débarrasser d'une plateforme de forage peut aussi se révéler fort coûteux. Shell en a fait la rude expérience, avec des risques environnementaux qui se sont ajoutés au coût strictement économique. Il pourrait donc être opportun de prendre en compte ce risque* lors de la réflexion du préprojet. Cela permettrait d'élaborer par anticipation un plan d'urgence pour gérer ce genre de situation. Comme n'importe quel plan d'urgence, il nécessite des ressources pour être mis en place, que les décideurs* de l'entreprise doivent avoir prévues à cet effet. Bien qu'une telle politique soit la manifestation essentielle d'un comportement responsable, très peu d'entrepreneurs vont aussi loin dans leur réflexion.

La gestion des risques* ne signifie pas seulement les identifier et anticiper leur impact, mais aussi préparer des plans d'urgence. Définir clairement votre réaction en aval est obligatoire afin d'atténuer l'impact des risques* critiques. Des actions tactiques* préventives peuvent également être prévues ou mises en œuvre pour éviter certains risques* ou réduire leur impact. Par exemple, la couverture du risque de change permet de lutter contre l'exposition aux fluctuations monétaires. L'élaboration de plans d'urgence (les plans B) est ainsi une impérieuse nécessité pour atténuer l'impact des risques* critiques.

Il arrive parfois que le plan d'urgence devienne le plan principal. Lorsque, à ses débuts, la jeune compagnie Easyjet a proposé des

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

vols entre Genève et Barcelone à des prix sensiblement inférieurs à ceux des compagnies IATA (notamment Swissair), elle a lancé une campagne de promotion agressive, avant même d'avoir obtenu la concession de l'Office fédéral de l'aviation en Suisse. Swissair a fait du *lobbying* pour faire barrage et les autorités n'ont finalement pas accordé le feu vert à Easyjet. Or de nombreux clients avaient déjà acheté leur billet. Quelques jours après le refus des autorités, Easyjet a annoncé que non seulement ces clients seraient tous entièrement remboursés, mais aussi que le voyage pour Barcelone leur serait gracieusement offert. Ce plan B a été salué comme une réaction élégante. Néanmoins, l'histoire ne s'arrête pas là. Peu de temps après, Easyjet a annoncé qu'en l'absence d'obtention de la concession, elle maintiendrait au même prix son offre entre Barcelone et Genève : elle ne vendrait plus de billets de transport, soumis à la concession refusée, mais un « package » incluant une prestation hôtelière. Rien n'empêchait en effet Easyjet de proposer en guise de logement une nuit de camping à des dizaines de kilomètres de Barcelone…

Suite à cet épisode, la notoriété d'Easyjet en Suisse est passée de 50 % à plus de 80 %. Non seulement son plan B était brillant, puisqu'il a maximisé à très bon compte l'impact de l'opération sur le public, mais ce chef-d'œuvre de gestion des relations publiques est un excellent exemple d'innovation non technologique et de guérilla marketing.

Une attention particulière doit être accordée à l'analyse des risques*, car celle-ci participe de manière essentielle à la crédibilité du porteur de projet. Ici encore, cette étape prouve que le travail de préparation et d'anticipation a été correctement effectué. Une manière simple de présenter les risques* consiste à les répertorier dans un tableau.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Analyse des risques

Risque	Impact sur l'opportunité	Actions tactiques préventives	Actions tactiques pour atténuer l'impact	Facteurs de déclenchement	Mesures de suivi
Risque 1					
Risque 2					
…					
Risque X					

Des vérifications s'imposent

Pour réussir, les projets ont besoin d'un « champion » et, si possible, d'une équipe forte. L'expérience démontre que sans locomotive, un projet a peu de chances d'aboutir. La détermination à réussir est un facteur clé de réussite. Les spécificités des acteurs du projet et leur personnalité respective ne sont pas toujours analysées avec la même rigueur que les autres paramètres. Peut-être est-ce dû au fait que ces outils d'évaluation ne sont pas toujours disponibles ou efficaces… Cette question n'en reste pas moins cruciale, et il est vivement conseillé de l'intégrer dans son évaluation.

Le soutien de la direction peut aussi sérieusement affecter la capacité à atteindre la définition du succès*. Bon nombre de projets sont morts, parce que personne « en haut » ne s'était vraiment engagé à les soutenir. Il est donc essentiel de trouver un ou plusieurs parrains (sponsors) à un niveau hiérarchique suffisamment élevé.

Le plan d'action* doit en outre être en accord avec les procédures internes de l'entreprise, afin d'éviter des résistances et des confrontations douloureuses avec d'autres départements. Développer une clientèle américaine peut, par exemple, s'avérer très difficile pour un banquier suisse, compte tenu des règles très strictes mises en œuvre par les banques suisses après leurs déboires avec les autorités américaines. Ignorer certaines règles de procédure (par exemple des contraintes*) peut sérieusement compromettre les chances de succès de l'intrapreneur.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le plan d'action* doit respecter toutes les contraintes* et pas simplement celles liées aux procédures mentionnées ci-dessus (voilà pourquoi l'identification préalable des contraintes* a été préconisée). Ainsi une *check-list* des contraintes* doit être établie pour vérifier qu'elles ont bien toutes été prises en compte.

Un plan d'action* qui inclut des actions visant à réduire les inconnues* sera toujours accueilli plus favorablement. La connaissance du temps et des ressources* requis pour réduire le niveau des inconnues* critiques permet au décideur* de choisir entre foncer tête baissée en ignorant l'impact de ces inconnues* et consacrer ces ressources pour naviguer en territoire mieux maîtrisé. En effet, le décideur pourrait fournir des ressources* limitées pour réduire les inconnues* qui l'inquiètent vraiment avant de prendre la décision finale de lancer le projet mais avec une meilleure maîtrise. Cette approche permet ainsi de donner une chance à un projet avec beaucoup d'inconnues*, au lieu de l'éliminer dès le départ. Atténuer les inconnues* reporte la décision à un moment plus favorable (en supposant un dénouement favorable des actions tactiques* censées atténuer le niveau d'ignorance).

La démonstration de la faisabilité du projet peut aussi contribuer à convaincre certaines parties prenantes*. L'élaboration d'un prototype peut aussi être utile dans la démonstration de faisabilité. Cela permet en outre de vérifier qu'il est possible de surmonter la résistance potentielle des utilisateurs à l'adoption du produit ou du service, en les incitant à modifier leur propre système, processus ou échelle de valeurs. Il s'agit d'un cas particulier de réduction des inconnues*[86].

La possibilité de déclencher un « *wow* » de votre public cible est un autre facteur clé qui permettra d'améliorer vos chances de succès. Le « ***wow*** » est l'expression d'une surprise admirative du public qui découvre l'idée. L'obtention du « ***wow*** » dépend évidemment de la manière de communiquer sur son projet. D'où l'importance de l'*elevator pitch*[87].

86. Comme expliqué dans le chapitre 4.
87. Voir le chapitre 8.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Les développements envisageables et les applications apparentées devraient être précisés à ce stade, car ils peuvent donner une idée de l'évolution envisageable pour cette opportunité*. Les améliorations et les développements futurs insèrent le projet dans une perspective plus vaste que celle des premiers produits envisagés. L'extension au monde des entreprises est, par exemple, un développement significatif pour Nespresso, initialement destiné aux particuliers ; il en est de même pour la vente aux cafés, aux restaurants ou même aux compagnies aériennes pour la classe affaires.

L'estimation de la probabilité de succès oblige également l'innovateur à considérer la probabilité d'échec une fois que le projet a été analysé. Nombre d'entrepreneurs et d'intrapreneurs tombent dans le piège de l'ignorance de la possibilité d'échec ou de la négligence à prendre en compte un plan d'urgence pour mettre un terme au projet. Ils sont si épris de leur idée qu'ils n'admettent pas que les choses puissent mal se passer. Dans cette situation, l'optimisme injustifié (et/ou *ego trip*) est malheureusement un péché mortel.

Enfin, il est temps de se demander à nouveau si l'opportunité* vaut la peine d'être saisie. Cette question évidente fait figure de dernier « test » avant de se jeter à l'eau. À cette étape, l'entrepreneur peut passer en revue tous les paramètres qu'il a identifiés et se demander si les efforts et les sacrifices à consentir en valent vraiment la peine.

Une réponse positive implique un véritable engagement pour le projet. Cet engagement conduit également à renoncer à d'autres opportunités* qui pourraient se présenter à l'avenir (c'est une des formes du « coût d'opportunité* »). L'entrepreneur est-il assez convaincu de cette opportunité* pour dire « non » à d'autres ? C'est la dernière question assassine…

Deux plans d'action plutôt qu'un

Comme il est presque inévitable d'avoir une opportunité* sans inconnues*[88], il y a une forte probabilité que certaines d'entre

88. Comme indiqué dans le chapitre 4.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

elles constituent des critères de *Go/No-Go*. Si en dépit de leur atténuation, il subsiste au moins un tueur d'opportunité*, il serait tout à fait stupide de s'entêter à lancer le projet. Pour éviter de consacrer des ressources au lancement d'un projet qui sera finalement stoppé, les personnes intelligentes commencent par réduire les inconnues* les plus critiques avant de donner leur feu vert définitif[89]. Pour cela, elles identifient une sélection d'actions tactiques* visant à atténuer ces inconnues* critiques.

Le premier plan d'action* vise ainsi à réduire les inconnues* critiques. Ce plan permettra de prendre une décision à un stade ultérieur, une fois que vous aurez recueilli suffisamment de renseignements supplémentaires pour considérer que ces inconnues* ne sont plus des critères de *Go-No-Go*. Ce plan d'action* montrera quelles ressources (temps, argent, personnes, etc.) vous avez besoin d'allouer pour réduire ces inconnues*. Renoncer à procéder ainsi revient à sauter dans une piscine sans savoir si sa profondeur est suffisante pour éviter de s'écraser au fond. Budgéter l'effort requis pour la réduction des inconnues* critiques est donc clairement indispensable pour savoir quel premier investissement permet de naviguer en pays de connaissance plutôt que d'être exposé à des surprises douloureuses.

Le second plan d'action*, lui, permet d'atteindre la définition du succès*, une fois que les inconnues* critiques ont été éliminées. Ce plan peut également prévoir l'atténuation d'autres inconnues* non critiques, mais il se concentrera principalement sur la mise en œuvre de toutes les actions tactiques* nécessaires pour exploiter l'opportunité* (le « comment »). Ce plan d'action* va bien entendu mettre en avant l'investissement requis pour décrocher votre « trophée » (le « combien » explicité par la définition du succès*). Comme indiqué plus haut, ce plan d'action* nécessite également une équipe appropriée et entraînée (le « qui ») capable de livrer la définition du succès*.

Cette combinaison de deux plans d'action est une approche saine pour gérer les opportunités* : vous commencez par atténuer les

89. Voir l'étape 5 de la section « La démarche IpOp pour passer de l'idée au lancement du projet », dans le chapitre 4.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

inconnues* critiques avant d'exploiter effectivement l'opportunité*[90]. Cependant, pour être en mesure de procéder ainsi, vous devez bien sûr identifier autant d'inconnues* que possible le plus en amont possible. L'un des buts principaux du modèle IpOp est précisément de vous aider à identifier autant d'inconnues* que vous pouvez avant de dépenser des ressources* pour la réalisation aveugle du projet.

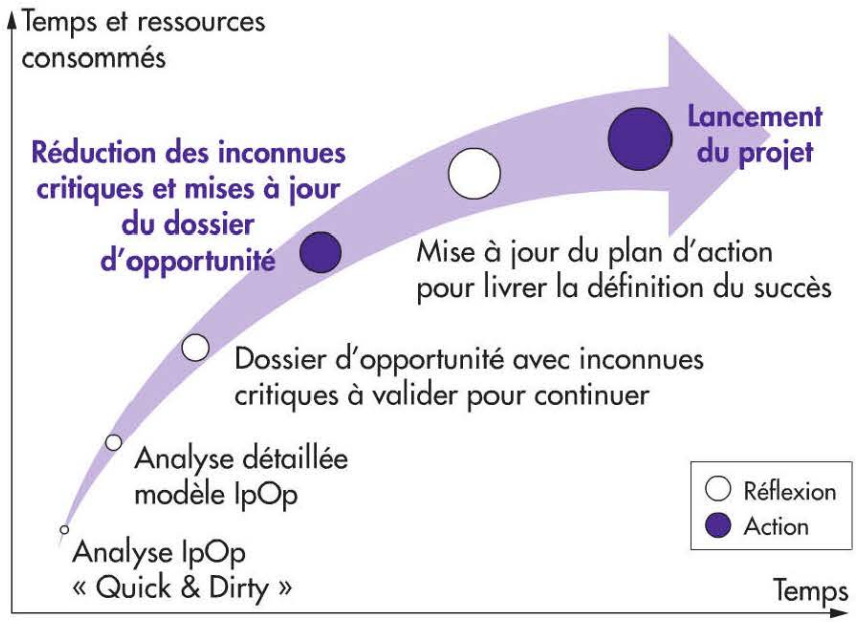


Figure 27 : La séquence du double plan d'action

90. Voir les étapes 5 à 7 de la section « La démarche IpOp pour passer de l'idée au lancement du projet », dans le chapitre 4.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 15

Le passage à la caisse

Les ressources sont le nerf de la guerre

Les points abordés dans ce chapitre
• L'évaluation de l'investissement* • Le triangle magique • Projections financières

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'intérêt d'avoir trouvé un pourvoyeur de ressources

Une jeune femme amène son fiancé à la maison pour qu'il rencontre ses parents. Après le dîner, la mère demande à son mari d'essayer d'en savoir un peu plus sur le jeune homme. Le père invite donc le fiancé à le suivre dans son bureau pour prendre un verre.

« Alors, quels sont vos projets ?

– J'étudie la Thora et la Bible.

– Vous étudiez la Thora et la Bible. Hmmm… C'est admirable, mais que ferez-vous pour offrir une jolie maison à ma fille afin qu'elle puisse vivre comme elle y a été habituée ?

– J'étudierai et Dieu y pourvoira.

– Et comment lui payerez-vous la belle alliance qu'elle mérite ?

– Je me concentrerai sur mes études et Dieu y pourvoira.

– Et les enfants ? Comment allez-vous les élever ?

– Ne vous inquiétez pas monsieur, Dieu y pourvoira. »

La conversation continue de cette manière et à chaque question du père, le jeune idéaliste répond : « Dieu y pourvoira. »

Un peu plus tard, la mère demande à son mari :

« Alors, comment cela s'est-il passé, chéri ?

– Il n'a pas de travail, il n'a pas de projets, mais la bonne nouvelle, c'est qu'il pense que je suis Dieu. »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Avez-vous les moyens de mettre en œuvre le plan ? Les ressources* sont le langage des affaires et ne peuvent être ignorées.

La gestion des ressources* est ce qui différencie un intrapreneur et un manager. Le manager dispose de ressources* et doit en faire le meilleur usage possible pour accomplir sa mission*. L'intrapreneur, lui, élabore son projet sans se préoccuper de savoir si les ressources* nécessaires sont disponibles (s'il abordait son projet avec une conscience trop précise des ressources* disponibles, ce filtre l'empêcherait d'envisager son réel potentiel). C'est la raison pour laquelle les questions d'argent et de ressources* n'ont pas été abordées jusqu'à présent dans le modèle IpOp. L'heure en est venue.

L'évaluation de l'investissement

La première étape consiste à vérifier les ressources* que nécessite le plan d'action* (votre série d'actions tactiques* organisée selon un calendrier). Il s'agit ici d'évaluer non seulement l'argent nécessaire pour sa mise en œuvre mais toutes les autres ressources telles que le temps, les personnes ou les compétences. Sans ressources*, tout projet est voué à l'échec.

Les ressources* nécessaires à l'exécution du plan d'action* correspondent à la somme des ressources* requises pour concrétiser chacune des actions tactiques* prévues. Disponibles gratuitement ou payantes, elles peuvent être de différente nature : savoir-faire, personnes, argent, équipements, locaux, réseaux, etc. Certaines actions tactiques* peuvent même nécessiter des partenariats ou l'accès à certains réseaux.

Le facteur temps est trop souvent sous-estimé. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne le temps de l'inventeur ou du porteur de projet (son coût correspond au temps passé en heures multiplié par son taux horaire réel du marché), qui est rarement évalué correctement. Cela conduit à une sous-estimation[91] du coût réel (et de la

91. La différence entre sa valeur de marché et le coût budgété dans le projet est une sorte de mesure du sacrifice que le porteur de projet est prêt à subir afin que son projet se réalise. C'est aussi une mesure de son aveuglement…

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

valeur) du projet. Sous-payer les acteurs clés* est un artifice répandu qui se traduit par un meilleur résultat financier (plus de bénéfices) que ce que la douloureuse réalité pourrait montrer. Il faut toutefois rester lucide en étant conscient qu'en embellissant les coûts, on trompe son monde et… soi-même.

Les ressources* peuvent être évaluées de haut en bas ou de bas en haut. La première approche consiste à recourir à l'ensemble des projections financières pour estimer les ressources* globales nécessaires, ou à se baser sur les acquis de l'expérience issus de projets antérieurs afin d'évaluer le coût global d'un projet. La seconde approche ajoute une perception complémentaire en consolidant les ressources* nécessaires pour chaque action tactique. Aucune de ces deux démarches n'est meilleure que l'autre, mais le recours combiné aux deux donne vraisemblablement une idée plus précise que de se limiter à une seule des deux approches.

Cette analyse des ressources* nécessaires détermine l'investissement* nécessaire pour atteindre la définition du succès*. Une analyse préprojet, comme celle que propose le modèle IpOp, est essentielle pour identifier cet investissement*. Sachant qu'un projet a peu de chances de succès sans un certain niveau d'investissement*, beaucoup de gens ayant une idée de création d'entreprise se mettent directement à élaborer un budget sans se préparer suffisamment. Le budget n'est finalement rien d'autre que le reflet des conséquences financières du plan d'action*. Sans un plan d'action* clairement élaboré, il n'y a aucun sens à passer du temps à établir un budget.

Le triangle magique

Les ressources issues de l'investissement* sont le carburant nécessaire pour exécuter le plan d'action*, qui à son tour fournira la définition du succès*. Ce « triangle magique », qui permet de se confronter à la réalité, doit être bien équilibré pour éviter que l'ensemble du projet ne s'effondre.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

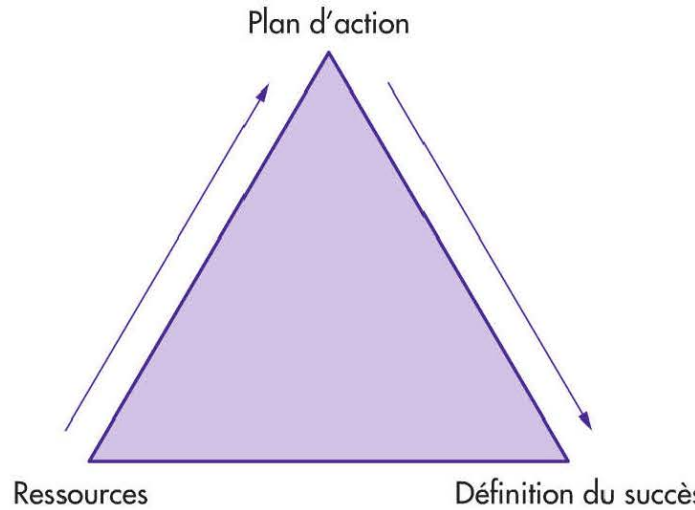


Figure 28 : Le « triangle magique » : les ressources* pour exécuter le plan d'action* qui livrera la définition du succès* et/ou atténuera les inconnues*

Si l'investissement requis est trop difficile à obtenir, le plan d'action* doit être modifié jusqu'à ce qu'il puisse être exécuté avec les ressources* à disposition. Cependant il serait illusoire de croire qu'une version bon marché du plan d'action* originel peut permettre d'atteindre la définition du succès* à moindres frais.

Plutôt que de se contenter d'une version « allégée » du plan d'action*, il est indispensable de revoir la définition du succès* compte tenu du nouveau plan d'action*, lui-même revisité en fonction des ressources*. Réussir à livrer le même résultat avec un plan d'action* moins onéreux implique que le plan initial n'utilisait pas l'investissement de manière optimale. En l'absence de miracle, cette exigence de cohérence entre ressources*, plan et définition du succès* est une évidence malheureusement trop souvent ignorée. Par conséquent, conserver la même définition du succès* et de l'échec* avec un plan d'action* réduit nuit sérieusement à votre crédibilité.

Le manque d'argent est souvent présenté comme le plus gros obstacle pour les start-up et les « intraprises » (projets au sein des entreprises). Bien que cela se vérifie parfois, les projets vraiment attractifs reçoivent en général les investissements nécessaires. Bien entendu, certains ont plus de facilité que d'autres pour obtenir les ressources* dont ils ont besoin (voir aussi chapitre 18).

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Il est important que les entrepreneurs cherchent les ressources* chez les bonnes personnes. Pour cela, ils ont besoin d'un réseau suffisamment large. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'un réseau ne se crée pas au moment où on en a besoin. Comme vous ne pouvez y recourir que s'il est préexistant, cela signifie que vous devez le développer bien avant de travailler sur votre projet.

La leçon à en tirer est que vous devriez constamment développer votre réseau tous azimuts pour qu'il soit disponible le jour où vous en aurez besoin. Le réseau vous apportant non seulement l'accès aux investissements* mais aussi aux informations qui vous permettent de réduire des inconnues*, c'est un facteur clé de succès*.

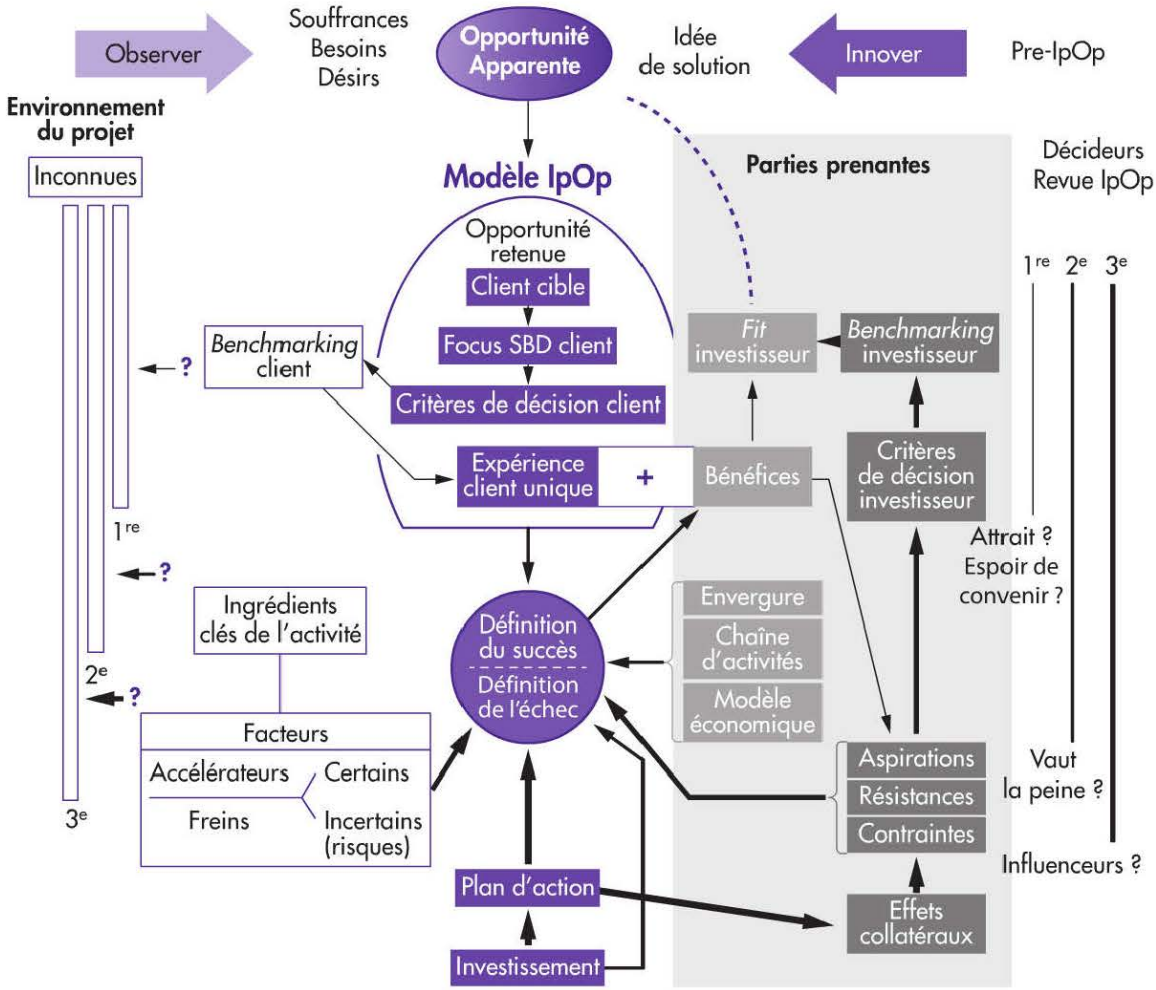


Figure 29 : L'investissement intègre l'ensemble des ressources* nécessaires pour mettre en œuvre un plan d'action*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les projections financières

La préparation d'un budget prévisionnel complet est un exercice laborieux, mais indispensable. Il doit intégrer les ressources* nécessaires pour exécuter le plan d'action* et inclure au moins :

- la projection des comptes de résultat (pertes et profits) pour diverses périodes ;
- le bilan prévisionnel pour la fin de chaque période considérée ;
- un budget de trésorerie détaillé (*cash-flow*).

Les projections de trésorerie (*cash-flow*) doivent prendre en compte le facteur temps par rapport :

- au délai de paiement des factures des fournisseurs ;
- à l'encaissement des factures adressées aux clients ;
- au règlement des charges financières, etc.

Pour obtenir une vision réaliste de la situation, il est recommandé d'établir un budget de trésorerie sur une base trimestrielle, voire mensuelle. Des intervalles plus longs peuvent conduire à des « moyennes » susceptibles d'occulter des besoins de trésorerie plus élevés, ponctuels, mais bien réels. Le cumul des déficits de trésorerie de toutes les périodes considérées correspond à la mise de fonds nécessaire pour éviter un « trou » de trésorerie.

L'obtention des ressources*

Lever des fonds est une tout autre histoire et apporte habituellement une excellente « opportunité* » de pratiquer ses talents de négociateur avec les bailleurs de fonds… Ces fonds peuvent être obtenus de différentes façons : augmentation ou injection de capital, prêts participatifs[92] fournis par les fondateurs ou les investisseurs, prêts bancaires, etc. Si ce n'est pas le propos de cet ouvrage, le modèle IpOp y contribue néanmoins, car un plan d'action* cohérent a de

92. Prêt rémunéré par un pourcentage sur l'activité (sur le bénéfice, sur le chiffre d'affaires ou un autre indicateur) au lieu d'être rémunéré par un taux d'intérêt fixe ; c'est une manière d'intéresser les bailleurs de fonds au succès sans faire d'eux des associés jouissant de droits sociaux.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

meilleures chances de convaincre un investisseur qu'un plan qui ne repose pas sur une solide analyse stratégique.

Trop nombreux sont les entrepreneurs qui se lancent alors qu'ils n'ont pas à leur disposition les ressources* dont ils ont besoin. Ils pensent qu'ils seront capables de les réunir ultérieurement et oublient qu'étant hautement chronophage, la recherche de fonds les empêchera de s'occuper du développement de leurs affaires. Cet acte de foi peut être coûteux, à moins qu'ils aient de bonnes raisons de croire que le fait d'atteindre des objectifs* intermédiaires augmentera substantiellement l'attractivité de leur projet. À défaut, l'espoir et la prière ne suffisent que rarement. Mieux vaut donc renoncer à dépenser de l'énergie et de l'argent, si c'est pour arriver à un stade où, de toute manière, il faudra tout abandonner.

Idéalement, les entrepreneurs devraient essayer d'obtenir un engagement conditionnel pour les fonds ou les ressources* dont ils auront besoin plus tard. La réduction d'inconnues ou la réalisation de certains objectifs* convenus d'avance est alors utilisée comme critère pour débloquer une nouvelle tranche de ressources* et, éventuellement, une nouvelle valorisation de l'entreprise. Cette approche par jalons est bien plus saine que de dépenser une énergie considérable à lever des fonds par le biais d'étapes de financement multiples. Elle n'est envisageable qu'avec un plan d'action* très bien conçu et donc une analyse fine en amont. C'est un des buts du modèle IpOp.

La levée de fonds représente un énorme coût collatéral. Tout le temps passé à chercher de l'argent et à convaincre les bailleurs de fonds n'est pas utilisé pour concrétiser la définition du succès*. Pratiquer une approche par jalons, suggérée plus haut, est beaucoup plus sain que dépenser beaucoup d'énergie dans plusieurs *rounds* de financement.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

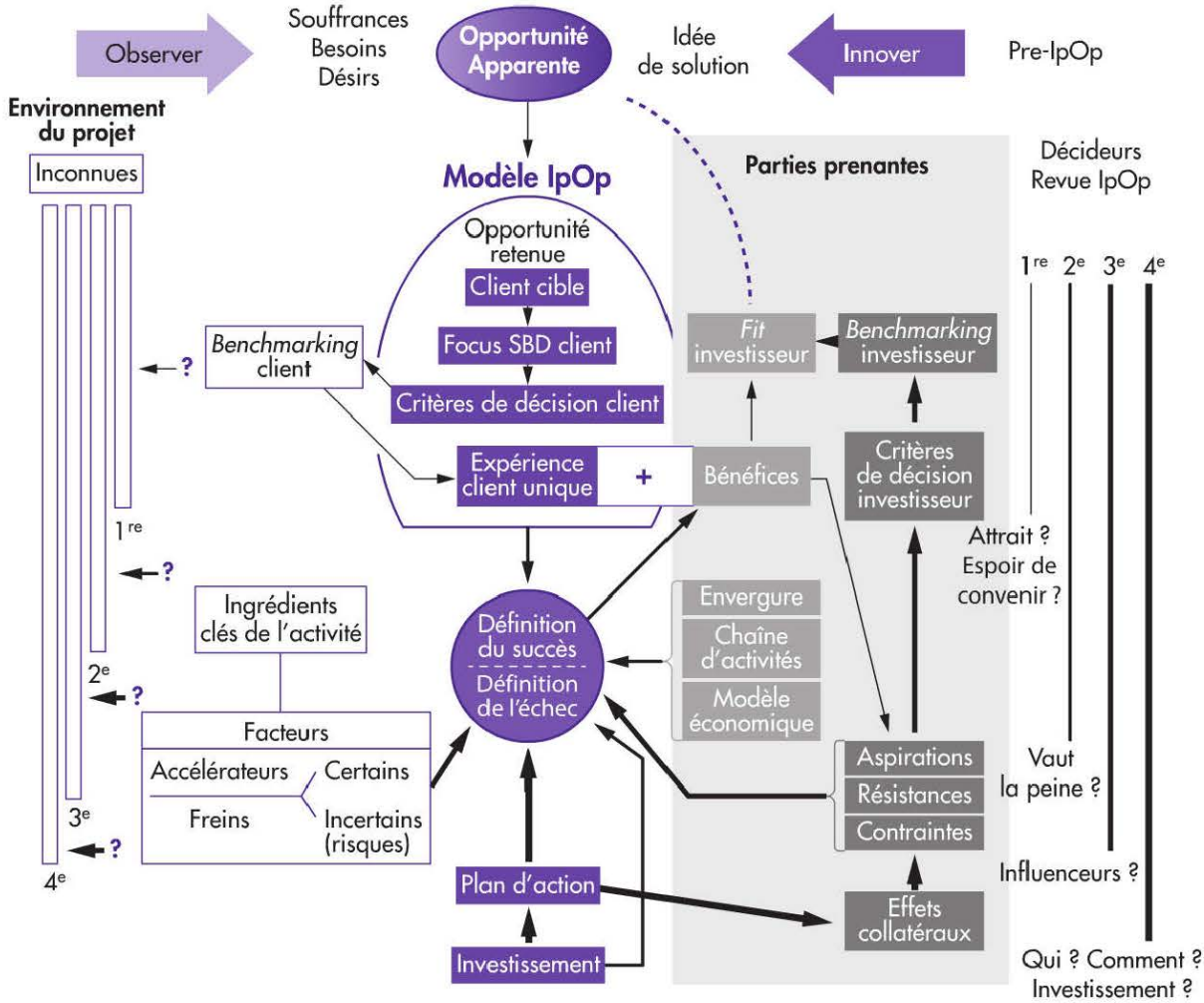


Figure 30 : Le modèle IpOp complet avec la revue* IpOp 4
(« Comment, qui et avec quel investissement* ? »)

Récapitulatif de la revue* IpOp 4

Rappel : l'objectif de la revue* IpOp 4 est de produire deux plans d'action*, tout en identifiant les investissements* nécessaires à leur mise en œuvre. Le premier plan d'action* (chapitre 14) comprend les actions tactiques* (chapitre 13) : celles permettant de réduire les inconnues* critiques ainsi que celles censées fournir la définition du succès*. Ces deux plans d'action* permettent de déterminer les personnes et l'investissement* (chapitre 15) nécessaires pour d'abord atténuer les inconnues* critiques (critères de *Go/No-Go*), puis atteindre la définition du succès*.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Chapitre 16

Pourquoi faire du IpOp ?

Une utilisation pertinente du modèle IpOp augmente la probabilité de réussite d'un projet

Les points abordés dans ce chapitre
• Peut-on se permettre d'échouer ? • Les avantages du modèle IpOp • Le logiciel facultatif pour le modèle IpOp • Les limites du modèle IpOp

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'inévitabilité des surprises

Dieu dit : « Descends dans cette vallée. »

Adam demanda : « Qu'est-ce qu'une vallée ? »

Alors Dieu lui expliqua et dit : « Traverse la rivière. »

Adam demanda : « Qu'est-ce qu'une rivière ? »

Alors Dieu lui expliqua et dit : « Monte sur la colline. »

Adam demanda : « Qu'est-ce qu'une colline ? »

Alors Dieu lui expliqua et dit : « De l'autre côté de la colline, tu trouveras une caverne. »

Adam demanda : « Qu'est-ce qu'une caverne ? »

Alors Dieu lui expliqua et dit : « Dans la caverne, tu trouveras une femme. »

Adam demanda : « Qu'est-ce qu'une femme ? »

Alors Dieu lui expliqua et dit : « Je veux que tu te reproduises. »

Adam demanda : « Comment faire ? »

Alors Dieu lui expliqua.

Adam partit, descendit dans la vallée, traversa la rivière, monta sur la colline, entra dans la caverne, trouva la femme et quelques minutes plus tard, il était de retour.

Dieu, furieux, lui demanda : « Que se passe-t-il encore ? »

Adam répondit : « Qu'est-ce qu'une migraine ? »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les concepts expliqués dans les chapitres précédents constituent la trame du modèle IpOp. L'utilisation d'un tel modèle est-elle indispensable ? La vraie question est celle du coût de l'échec… La complexité apparente du modèle IpOp peut décourager certaines personnes. Surtout que beaucoup de projets ont apparemment été lancés avec succès sans recourir à un tel modèle.

Il y a en réalité toujours un modèle sous-jacent. Comme personne ne se lance tête baissée dans un projet sans expérience, ni formation ni connaissance du domaine d'activité, chaque porteur de projet a recours à un modèle sous-jacent qui, s'il n'est pas explicite, est au moins implicite. La fiabilité du modèle implicite dépend justement du savoir accumulé précédemment par l'expérience ou par l'acquisition de connaissances sous une forme ou une autre. L'intérêt d'un modèle comme le Modèle IpOp est que, étant explicite et structuré, il permet d'aborder plus sereinement et surtout plus méthodiquement la complexité incontournable d'un projet.

A-t-on les moyens d'échouer ?

Si l'échec ne coûte rien, on peut faire l'économie de l'effort de rigueur requis par le modèle IpOp. Si au contraire l'échec peut avoir des conséquences funestes, la sagesse incite à faire appel à un modèle de réflexion stratégique susceptible de réduire la probabilité de l'échec.

IpOp est un modèle conceptuel, qui structure la pensée et la réflexion d'un projet, au même titre que l'analyse SWOT contribue à la réflexion stratégique. De nombreux porteurs de projets font intuitivement ce qu'IpOp modélise et peuvent donc se passer de modèle[93]. D'autres choisissent d'utiliser un modèle afin de s'assurer qu'ils n'oublient pas un élément critique. Si certains l'utilisent intégralement, d'autres n'ont recours qu'à certaines de ses composantes, en se fiant à leur intuition pour le reste. L'équation se résume au rapport efforts requis/augmentation des chances de succès.

93. Pour rappel, le modèle IpOp a été élaboré en observant ce que les gens qui réussissent faisaient spontanément pour concrétiser un projet.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Renoncer à un projet peut être une bénédiction. Le lancement de n'importe quel projet exige un effort qu'on peut qualifier d'investissement, que ce soit en argent, en temps, en frustration, en perte de crédibilité, ou même en coût d'opportunité*. Quand le projet échoue, cet investissement se transforme en « perte ».

Un modèle complet

Ce qui différencie le modèle IpOp des autres modèles est qu'il envisage l'innovation avec une approche holistique qui prend en compte l'ensemble des paramètres à considérer dans un projet. Il existe de nombreux modèles pour guider les innovateurs, mais ils semblent tous se concentrer sur une sélection restreinte de dimensions, en laissant les autres de côté. Par exemple, le « *business model canvas* », ne prend pas en compte les parties prenantes* ni même les facteurs* ou encore le positionnement concurrentiel.

Pour visualiser facilement la comparaison de chaque modèle avec le modèle IpOp, il faut souligner dans ce dernier les sujets abordés par chacun des autres modèles. Par exemple, la figure 31 ci-après montre en rose/rouge quelles composantes du modèle IpOp sont traitées en totalité ou en partie par le « *business model canvas* ». On peut ainsi identifier tous les paramètres qui ne sont pas abordés par ce dernier. Se rendre compte qu'un modèle ne traite pas tous les paramètres inclus dans le modèle IpOp ne signifie pas nécessairement que ce dernier est meilleur, mais simplement qu'il est plus complet et holistique, même si le premier analyse certaines composantes plus en détail. Les autres modèles peuvent en revanche contribuer à zoomer ou à analyser avec plus de profondeur certaines composantes du Modèle IpOp.

Cette comparaison avec le « *business model canvas* » démontre aussi qu'un *business model* est une combinaison de certaines composantes du modèle IpOp, essentiellement une sélection d'actions tactiques* qui influencent le *business model* (canaux de distribution, relations avec les clients, etc.). En d'autres termes, le « *business model canvas* » analyse une opportunité* avec un point de vue spécifique et plus détaillé mais quand même limité, tandis que le modèle IpOp le fait avec un point de vue plus global.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

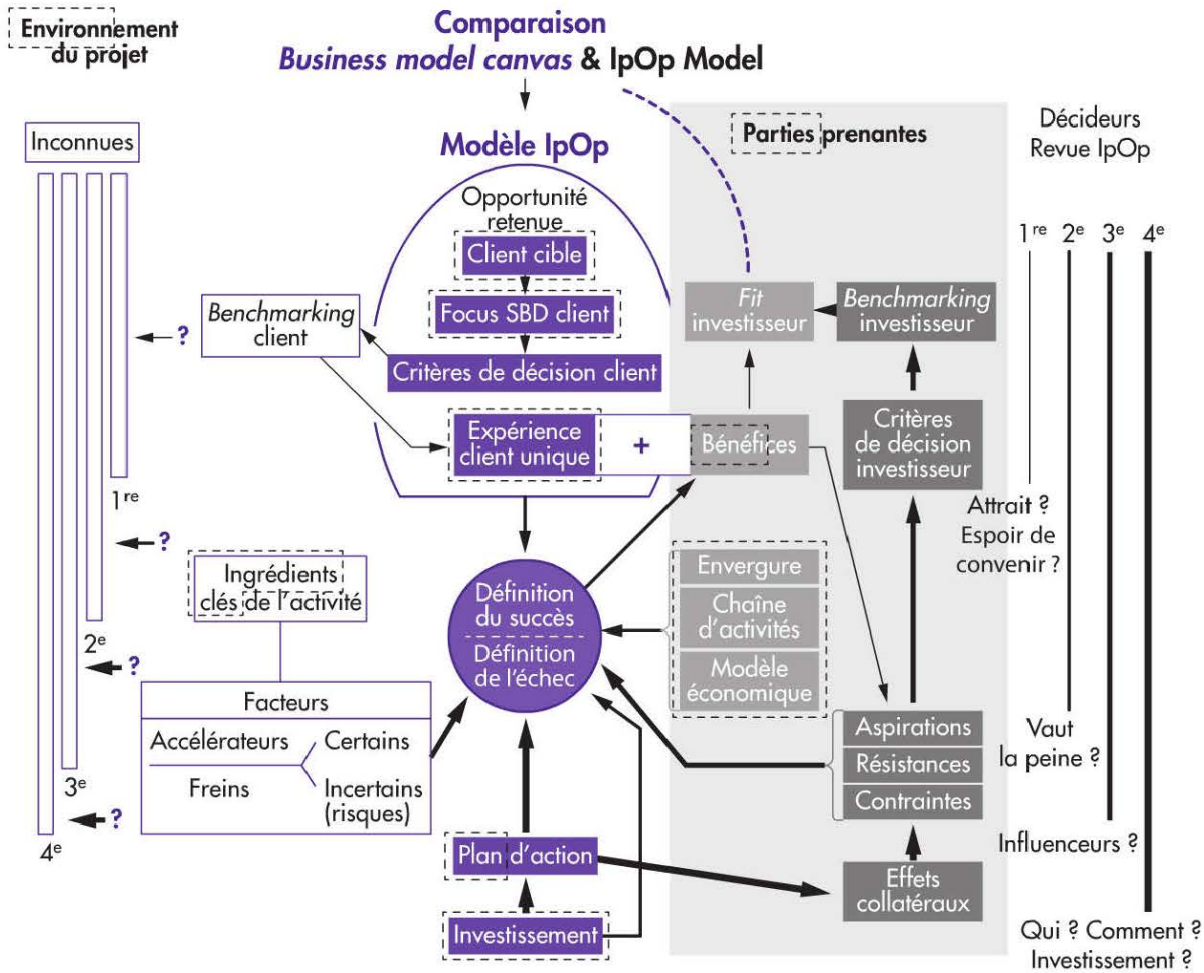


Figure 31 : Les composantes du modèle IpOp en fond grisé/pointillés sont traitées dans le « *business model canvas* » (un surlignage partiel signifie que ce composant est partiellement traité par le « *business model canvas* »)

Cette approche holistique du modèle IpOp impose un niveau de détail plus réduit par rapport aux autres modèles qui analysent les paramètres qu'ils ont choisi de traiter de façon beaucoup plus détaillée. Par exemple, l'une des neuf composantes du « *business model canvas* » est constituée par les canaux de distribution, qui ne sont même pas mentionnés dans le modèle IpOp. La raison ? La gestion de la distribution est l'une des actions tactiques* pouvant être incluses dans le plan d'action* du modèle IpOp. Tout comme ce dernier ne détaille pas les différentes actions tactiques*, il ne se focalise pas non plus sur une famille d'actions tactiques* (comme la distribution ou la gestion de la propriété intellectuelle) plutôt qu'une autre : dans le modèle IpOp, une action tactique* reste une action tactique*, indépendamment de son importance.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Vous pouvez utiliser d'autres modèles pour améliorer votre plan d'action* du modèle IpOp. Par exemple, le « *business model canvas* » peut certainement vous aider à :

- Établir une *check-list* des actions tactiques pour vous assurer qu'elles traitent correctement les différentes composantes du « *business model canvas* ».
- Expliquer le modèle d'affaires de votre projet. Le « *business model canvas* » ayant été créé pour visualiser les composantes clés d'un *business model* en une seule page, c'est un excellent outil descriptif.
- Soutenir votre *elevator pitch*.
- Explorer des *business models* alternatifs pour votre opportunité*, etc.

Les avantages du modèle IpOp

Le modèle IpOp est un outil de validation. Il est conçu comme un filtre pour éliminer les projets qui ne valent pas la peine d'être lancés. Plus vite on les détecte, mieux c'est : plus on attend, plus on alloue de ressources*, plus on gaspille en cas d'échec. Si l'approche systématique du modèle IpOp amène le porteur de projet à analyser son projet avec rigueur, elle devrait le conduire à identifier ses faiblesses pour y remédier – ou à confirmer le potentiel de son projet. Le porteur de projet et son équipe peuvent ainsi se rendre compte de son intérêt réel ou y renoncer pour être disponible pour saisir une future opportunité plus intéressante.

Dans le cadre de projets d'innovation conjoints ou en partenariat, cette validation est essentielle, car elle permet aux partenaires de se mettre d'accord avant d'allouer des ressources*. Comme il fait apparaître les inconnues* que les partenaires devront réduire, le modèle IpOp permet à ces derniers d'identifier les ressources* nécessaires pour le projet. Il les force aussi à se mettre explicitement d'accord sur les livrables (la définition du succès*), qui sont souvent flous, ce qui peut entraîner parfois des conflits et/ou des frustrations. Employer un modèle commun aidera également les partenaires à s'accorder sur le processus et le vocabulaire du partenariat, plutôt

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

que d'essayer d'imposer leur propre jargon et leurs propres méthodes à des partenaires réticents, et inversement.

En évitant de présenter des projets faibles aux parties prenantes*, comme la direction ou les investisseurs, l'entrepreneur épargne sa crédibilité et son image. Le fait de savoir qu'un modèle peut contribuer à mettre en évidence les éventuelles faiblesses d'une idée encourage par ailleurs ceux qui l'ont eue à la « creuser » sans s'exposer encore aux foudres des parties prenantes*. IpOp joue en quelque sorte le rôle de « parachute » pour les innovateurs.

Le modèle IpOp est également un outil de maturation. Quand un projet a survécu à la « moulinette » IpOp, cela signifie qu'il a gagné en maturité. Cette préparation aboutit à augmenter la conviction et la confiance en soi du porteur de projet et à lui donner assez de munitions pour proposer le projet aux décideurs*. Un projet plus mûr a moins de risques d'être rejeté.

Le modèle IpOp prépare le porteur de projet à répondre aux questions critiques. Comme de nombreux innovateurs ont peur de ne pas pouvoir répondre correctement à toutes les questions de leur direction, ils optent pour la sécurité en renonçant à présenter leur idée. Le modèle IpOp leur permet de se préparer à la plupart des questions susceptibles d'être posées par leurs décideurs*. Ils gagnent ainsi en confiance avant le « jugement dernier ».

Le modèle IpOp peut être utilisé pour faciliter les séances de groupe autour d'une innovation. Comme c'est un processus structuré et simple, tous les participants peuvent le comprendre, en se concentrant sur les questions clés. Il aide le groupe à aller de l'avant en clarifiant les points sur lesquels un accord a été trouvé et ceux qui nécessitent de poursuivre la discussion. Il aide également les membres du groupe à comprendre que tous leurs collègues ne partagent pas nécessairement leurs propres hypothèses tacites. En évitant les suppositions silencieuses, ce débat contribue à l'alignement des membres de l'équipe pour une compréhension commune et explicite des différents paramètres de l'opportunité*.

Le modèle IpOp fournit un vocabulaire et un langage communs à tous ceux qui auront affaire à l'innovation. Les concepts qui y

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

sont présentés ne sont pas particulièrement nouveaux, au sens où ils ont généralement été utilisés dans des contextes différents. Les facteurs* dans l'analyse SWOT font référence à des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces, alors que dans le modèle IpOp, les facteurs* sont des freins et des accélérateurs, avec leur probabilité de survenance. S'il peut y avoir des « chevauchements » entre ces langages, il subsiste néanmoins des nuances. En adoptant la terminologie IpOp, les acteurs de l'innovation disposent d'un langage commun qui facilite les échanges et la coopération. Une compréhension floue du vocabulaire et des concepts aboutit immanquablement à une analyse et une maîtrise qui ne peuvent être que… floues.

Le modèle IpOp rend explicite ce qui est souvent implicite, et favorise ainsi le débat contradictoire et la réflexion. Ce sont souvent les non-dits qui font trébucher les projets : ce qui n'est pas énoncé clairement peut faire l'objet d'interprétations différentes ou même ne pas être pris en compte dans l'analyse. Le modèle tient ainsi lieu de vecteur de communication mettant à plat les questions clés. Quand tout fonctionne correctement, personne ne se plaint, mais lorsque les choses tournent mal, on entend souvent les victimes dire qu'elles « auraient dû y penser avant ». Elles reconnaissent en quelque sorte que des points implicites sont restés dans l'ombre ou que leur précipitation les a conduites à faire l'impasse sur la réflexion.

L'utilisation d'un processus structuré oblige les membres d'un groupe à se confronter à leurs propres perceptions. Sans cela, ils peuvent avoir tendance à penser que les autres partagent les mêmes perceptions, sans vraiment prendre le temps de s'en assurer. L'un des objectifs de base du modèle IpOp est d'encourager les gens à mettre les choses sur le papier plutôt que de les laisser à l'état de supposition.

Expliciter les hypothèses de travail et tous les paramètres de l'innovation est indispensable pour une évaluation réaliste de son potentiel et de ses risques. Les inconnues* en sont un très bon exemple : la plupart des porteurs de projet se dispensent de préciser celles qui peuvent miner leur projet. Or, les exprimer et les analyser augmente leur crédibilité. En agissant ainsi, ils démontrent qu'ils sont réalistes, honnêtes et lucides sur ce qui peut les conduire à l'échec.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'analyse explicite ouvre la porte à une critique constructive. En dépit de ce que disent certains, être mis au défi est une contribution positive et constructive. Ceux qui disent « oui » à tout peuvent vous aider à vous sentir mieux, mais ils ne contribuent que très rarement à faire progresser votre projet. C'est donc une bonne idée de proposer à d'autres personnes de « challenger » votre projet, car cela vous force à mieux faire vos « devoirs » pour donner naissance à un projet plus solide. Encourager les défis et le débat contradictoire est un signe de force, les éviter est un signe de faiblesse.

Le logiciel est le meilleur ami du modèle IpOp

La grande force du modèle IpOp est de relier les dimensions multiples qui influent sur une innovation. Cependant, l'analyse multidimensionnelle systématique devient très vite difficile à gérer manuellement étant donné l'inflation des informations et des liens.

IpOp Tools™ est un logiciel qui a déjà été adopté pour gérer des projets innovants (avec une application Internet ou Intranet) par des multinationales et des centres de recherche, ainsi que des start-up, des accélérateurs, des incubateurs, voire des organisations à but non lucratif. L'expérience a montré que ceux qui trouvaient que le modèle IpOp dans son entièreté était trop compliqué à utiliser manuellement ont changé d'avis depuis l'utilisation d'IpOp Tools™. Les utilisateurs n'ont même pas besoin de se rappeler chaque étape du modèle, puisque le logiciel les guide à travers le processus de manière intuitive et transparente. L'innovation assistée par ordinateur peut donc aider à atténuer la perception de complexité d'un projet.

Comme un système de soutien à la réflexion, le logiciel guide les innovateurs dans l'organisation et la structuration de leurs idées. Ce logiciel d'aide à la réflexion amène ainsi progressivement ses utilisateurs à tisser d'une façon très conviviale des liens entre tous les paramètres de manière à identifier les inconnues ainsi que les actions tactiques qui seront au cœur de leur plan d'action. Typiquement, les innovateurs utilisent le logiciel pour valider une idée jusqu'à savoir s'ils peuvent confirmer son potentiel ou décider de l'éliminer. IpOp Tools™ peut être utilisé individuellement, mais les

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

groupes de travail ont indiqué que les questions qu'il soulève les aidaient à améliorer la qualité de leur analyse. Le logiciel soulève des questions qui obligent les participants à discuter de chaque point jusqu'à ce qu'un accord sur la réponse qui doit être entrée dans le champ correspondant soit atteint.

IpOp Tools™ agit également comme un référentiel de l'information sur l'innovation de l'entreprise qui stocke tout le savoir résultant du processus d'innovation. Comme toutes les données sont enregistrées et labellisées sur la base d'un vocabulaire commun (les aspirations* des parties prenantes*, les freins*, les risques*, les KISs, les actions tactiques*, etc.), le logiciel est une aide *user-friendly* pour la maturation du projet. Il conduit à identifier et à répertorier au fur et à mesure les inconnues*, les facteurs* et les actions tactiques*. Une fois l'information saisie, la base de données qui en résulte peut être utilisée pour :

- Profiter de l'expérience des projets précédents. En effet, toutes les idées sont stockées dans la base de données, même si elles n'ont pas abouti. Toutes les personnes autorisées peuvent donc s'en inspirer ou apprendre des erreurs du passé.
- Recycler les informations saisies au nom d'un projet dans le cadre d'un autre (par exemple, dans une famille de produits, les aspirations* de nombreux intervenants sont susceptibles de rester les mêmes, quel que soit le projet considéré). En outre, les idées qui n'ont pas été mises en œuvre dans un projet peuvent très bien être utilisées avec succès pour un autre.
- Vérifier si une idée a déjà été explorée par le passé. Cela évite de réinventer la roue ou de dépenser les ressources* pour des idées qui ont en fait peu de valeur de nouveauté.
- Comparer les avantages et le stade d'avancement des avant-projets, sachant que tous les projets, quelle que soit la nature de l'innovation (marketing, basée sur la R&D ou la technologie, processus, gestion, etc.), sont structurés de la même manière. Cela aide considérablement à évaluer et à prendre des décisions.
- Voir quels autres projets liés à l'innovation sont traités simultanément.
- Gérer un portefeuille des projets en gestation.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- Obtenir une image complète de l'état de l'activité innovante dans l'entreprise.
- Comparer de façon rétroactive le résultat final de projets mis en œuvre avec les choix originels. Lorsque ce type d'analyse rétroactive a été mené par le passé mais sans l'appui du logiciel par des personnes assez disciplinées pour le faire, elles ont généralement comparé les résultats avec ce qui avait été effectivement mis en œuvre, mais ont très rarement pris en compte les actions tactiques restées lettre morte et probablement même oubliées. Avec le temps, des logiciels tels que IpOp Tools™ permettent d'évaluer si l'élimination de certaines actions tactiques était la bonne décision.
- Reconnaître l'apport des bons contributeurs. IpOp Tools™ trace également l'historique de la paternité de chaque idée, ce qui permet de rendre à César ce qui lui appartient. Cette gestion de la paternité sert aussi à lutter contre le « vol d'idée » et encourage les gens à innover, car ils savent que leur contribution sera reconnue, voire récompensée en conséquence.
- Explorer les données et découvrir des tendances intéressantes en matière d'innovation.
- Faire des recherches dans la base de données pour consolider des idées, identifier les tendances, etc.

Cette solution de gestion du savoir de l'innovation basée sur un logiciel apporte aux entreprises un ingrédient utile pour gérer l'innovation. Il ne s'agit pas là d'une tâche simple, surtout quand une proposition dépasse le seul domaine de la R&D. L'utilisation d'un cadre unique et standardisé facilite grandement la tâche. La principale difficulté des systèmes de *Knowledge Management* est de convaincre ceux qui détiennent les informations de les enregistrer dans la base de données.

IpOp Tools™ aide à surmonter cette résistance, parce que les porteurs de projet apprécient de pouvoir utiliser l'application dans leur propre intérêt. Plus ils entrent d'informations, plus leur idée ou leur projet arrivera à maturité et plus ils en tireront

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

de bénéfices sur le plan personnel. Comme l'exigence « WiiifM »[94] est satisfaite, les gens résistent moins et utilisent réellement le logiciel, notamment parce qu'en imprimant automatiquement le dossier d'opportunité standardisé de leur projet, ils n'ont pas à le rédiger manuellement. Cela est en outre conforté par le fait que le logiciel gère la paternité des idées. Sans cela, les contributeurs ne sont pas armés pour prouver qu'ils sont bien à l'origine d'une idée. C'est là une motivation importante pour les collaborateurs à utiliser l'application, car une fois les données saisies, ils sont de fait intégrés au système de *Knowledge Management*.

Comme c'est préconisé pour les organisations apprenantes, il faut évidemment apprendre des expériences du passé, ce qui inclut nécessairement les échecs et les succès. Un échec n'est pas le contraire d'un succès, mais simplement une occasion d'apprendre de ce qui ne fonctionne pas. C'est pourquoi les organisations les plus en avance n'hésitent pas à récompenser les échecs qui offrent une expérience d'apprentissage. Personne n'aimant parler des échecs, ils sont vite oubliés. La capacité d'IpOp Tools™ à capturer le processus de réflexion associé à l'échec ainsi qu'au succès permet cet apprentissage.

IpOp Tools™ est un modèle de prise de décision qualitative et non quantitative. Comme on ne peut se fier aux chiffres, il n'y a pas de « boîte noire » d'agrégation des données. L'application n'est pas une solution d'aide à la décision comme ThinkTools™ ou certains systèmes de recherche opérationnelle qui fonctionnent à l'aide de modèles mathématiques. IpOp Tools™ aide simplement à organiser les informations sans faire de recommandation. Les utilisateurs sont ainsi mieux à même de comprendre les liens entre les différents paramètres, puis de se fier à leur jugement pour prendre des décisions.

Les accélérateurs, incubateurs ainsi que les entités gouvernementales et privées qui soutiennent l'innovation peuvent également utiliser le logiciel, car il aborde les questions suivantes :

94. « *What is in it for Me?* » : la motivation est en grande partie due aux avantages que l'on peut en tirer pour soi.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

– Pour l'équipe innovante (start-up) :

	Préoccupation	Solution	Bénéfices
1	Commercialiser une idée	Apprendre à utiliser un ensemble d'outils pour transformer une idée en plan d'action* validé	Une meilleure compréhension des facteurs clés de succès*
2	Éviter d'oublier un paramètre	Utiliser les *check-lists** couvrant l'ensemble des questions à traiter	Identification systématique des inconnues*, actions tactiques* et facteurs* à prendre en compte dans le projet
3	Atténuer les risques d'échec	Capitaliser sur l'expérience d'entrepreneurs chevronnés	La possibilité de poser des questions pertinentes, malgré une expérience et des connaissances limitées du monde des affaires
4	Rédiger un *business case*	Remplir des formulaires interactifs conçus pour aider l'équipe à mûrir son projet innovant	Le rapport, une fois imprimé, peut remplacer un *business case*, que l'équipe n'a donc pas besoin de rédiger
5	Passer moins de temps à rédiger un *business plan*	Analyser le projet avec le modèle IpOp au lieu du *business plan*	Avec IpOp Tools™, la rédaction d'un *business plan* est rapide, car toute la réflexion stratégique et la planification sont déjà disponibles dans l'outil
6	Aligner les efforts de l'équipe sur les facteurs clés de succès*	Mener des discussions structurées entre les membres de l'équipe, stimulées par le logiciel, pour s'accorder sur les meilleures réponses	On se concentre sur les facteurs critiques de succès* au lieu de rêver ; on partage avec l'équipe une vision et un vocabulaire communs
7	Acquérir de l'expérience en termes de business	Suivre la feuille de route *user-friendly* IpOp	Inutile de se rappeler le processus, le logiciel guide l'utilisateur

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

– Pour l'accélérateur ou l'incubateur :

	Préoccupation	Solution	Bénéfices
1	Identifier très en amont les projets les plus prometteurs	IpOp Tools™ propose un modèle universel permettant de valider tout type d'innovation, que ce soit un service ou un produit	La comparaison du potentiel des projets et de leurs chances de succès
2	Réduire le coût de l'encadrement	L'équipe se sert de l'IpOp Tools™ tandis que les responsables supervisent et guident à distance	L'encadrement est réduit, car c'est l'équipe qui fait la plus grosse partie du travail (par exemple, il n'est pas nécessaire de « coacher » l'écriture du *business case*)
3	Évaluer rapidement et avec cohérence plusieurs *business cases* à la fois, les enjeux de propriété intellectuelle ainsi que les limites de la technologie proposée	IpOp Tools™ produit un *business case* standard	L'évaluation du potentiel de chaque projet se fait très rapidement, puisque les questions clés sont toujours situées au même endroit dans le rapport. C'est beaucoup plus agréable que de lire des *business cases* mal écrits et des *business plans* n'ayant pas répondu aux questions essentielles ; cela réduit le nombre d'allers-retours
4	Réduire la probabilité d'échec*	Le modèle IpOp fournit un cadre d'évaluation systématique et rigoureux	Meilleur retour sur investissement (ROI)
5	Apprendre des projets antérieurs	La base de données IpOp Tools™ stocke les données de tous les projets	Pouvoir analyser rétroactivement les succès et les échecs permet d'apprendre des expériences passées
6	Accroître la visibilité des réalisations de l'incubateur	La base de données IpOp Tools™ stocke les données de tous les projets	Produire des statistiques est beaucoup plus facile, car les données sont comparables. Les incubateurs peuvent également encourager de nombreuses entreprises autres que les start-up à innover grâce à l'IpOp Tools™.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

	Préoccupation	Solution	Bénéfices
7	Réduire « l'écart de qualité » entre l'encadrement junior et senior	Tous les « coaches » suivent le même processus	Plus grande cohérence Vocabulaire commun
8	Passer moins de temps à lire les *business plans*	Les équipes n'écrivent leur *business plan* qu'une fois leur projet validé par IpOp Tools™	Des documents de présentation de meilleure qualité et plus cohérents
9	Suivre le rythme d'avancement de chaque projet	Le logiciel garde la trace de toute l'activité (qui, quand, quoi)	Les coachs et l'incubateur peuvent savoir sur quoi chaque équipe se focalise et à quel rythme
10	Augmenter l'efficacité des incubateurs	La base de données IpOp Tools™ stocke les données de tous les projets	Les chercheurs peuvent analyser les projets pour identifier des tendances afin d'aider dans l'évaluation et le soutien apporté aux projets futurs
11	Augmenter les ressources* financières des incubateurs	La distribution d'IpOp Tools™ aux PME et aux grandes entreprises génère des revenus	L'augmentation des ressources* permet d'accroître l'influence des incubateurs, notamment auprès des grandes organisations

Les limites du modèle IpOp

Le modèle IpOp n'est pas conçu pour ceux qui préfèrent improviser et agir immédiatement, même s'il leur offre un modèle de référence. Il aide ceux qui aiment être bien préparés à se renforcer. Il répond aux préoccupations des parties prenantes* clés et représente une stratégie de préparation efficace. Il est beaucoup moins dangereux de « sauter dans l'arène » après avoir travaillé avec le modèle IpOp que sans les bienfaits de cette analyse systématique.

La pertinence des résultats issus du modèle IpOp dépend de la qualité des données qui ont été utilisées, comme avec n'importe quel autre modèle. Pour être efficace, les utilisateurs doivent donc

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

disposer des bonnes informations pour chaque étape du modèle. Par exemple :

- Pour faire le *benchmarking**, il faut avoir assez d'informations sur ce que fait la concurrence et ce dont elle est capable.
- Pour analyser les aspirations* des parties prenantes*, il faut bien les connaître.
- Pour exprimer la définition du succès*, il faut connaître la taille du marché et son potentiel, et savoir quels KISs sont importants pour les décideurs*.
- Pour évaluer la faisabilité de certaines actions tactiques*, il faut savoir quelles sont les ressources* nécessaires et les ressources* disponibles.

Recueillir des informations pertinentes est donc essentiel pendant la majeure partie du processus ; de plus, les utilisateurs tireront profit de l'utilisation d'outils d'informatique décisionnelle (*business intelligence*). Internet est évidemment une source majeure d'information pour ceux qui savent l'utiliser efficacement.

Une bonne compréhension des concepts du modèle IpOp est indispensable pour tirer le meilleur parti de la méthode. Si ce n'est pas le cas, les résultats obtenus ne seront vraisemblablement pas pertinents. La maîtrise des différentes composantes du modèle requiert de la pratique, comme pour n'importe quelle méthode.

La démarche du modèle IpOp n'est pas un processus linéaire bien que, pour des raisons pédagogiques, il ait été présenté ainsi dans cet ouvrage. Même en abordant le processus IpOp étape par étape, les utilisateurs se rendent rapidement compte qu'ils doivent fréquemment revenir en arrière car, au fur et à mesure de leur réflexion, ils vont changer leur point de vue sur des sujets déjà traités. En établissant les actions tactiques*, ils penseront par exemple à un facteur qu'ils n'avaient pas identifié lors de leur réflexion sur les facteurs* et le rajouteront à ce moment-là. Inversement, l'identification d'un risque* peut suggérer une ou plusieurs actions tactiques* susceptibles de le prévenir ou d'atténuer ses conséquences. Il est utile de les noter à ce moment-là pour éviter de les oublier par la suite. L'emploi

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

d'un logiciel facilite considérablement cette approche interactive de va-et-vient, en optimisant l'utilisation du modèle IpOp.

Le modèle IpOp n'a, à ce stade, recours à aucun modèle mathématique ou quantitatif. Une approche quantitative pourrait donner l'impression – fausse – que les décisions sont prises scientifiquement ou objectivement parce qu'elles se fondent sur des données numériques, même si ces valeurs sont attribuées de manière subjective. Les approches quantitatives peuvent être pertinentes pour certains modèles de décision, mais elles ne nous semblent pas appropriées pour l'analyse stratégique des projets innovants. La quantification peut donner un faux sentiment de sécurité. Songez qu'une température moyenne de 37 °C n'est pas forcément un indicateur fiable de l'état de santé d'un individu qui a la tête dans un four et les jambes dans un congélateur…

Le modèle IpOp n'est pas une recette miracle qui peut être appliquée de manière mécanique ou déterministe. Même avec la meilleure planification possible, le succès n'est pas garanti, car personne n'est à l'abri des surprises. L'utilité du modèle tient surtout au fait qu'il aide à gérer ce qui, dans le cadre d'une réflexion préalable, est prévisible. Il est donc particulièrement indiqué pour éviter les échecs que l'on peut anticiper et amenuiser les regrets du type « j'aurais dû y penser avant… ».

Enfin, il ne suffit pas de mettre le logiciel IpOp ToolsTM à la disposition de tous les employés d'une organisation. Il faut qu'ils apprennent à l'utiliser et qu'ils connaissent le vocabulaire utilisé. Les former est donc un prérequis incontournable.

Les outils comme IpOp ToolsTM, qui améliorent l'encadrement et le contrôle de l'innovation, peuvent réduire la résistance des dirigeants à envisager de recourir au MpOp.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Chapitre 17

Dans la tête des décideurs

La connaissance des critères de sélection des décideurs représente la moitié du chemin vers le Graal des ressources

Les points abordés dans ce chapitre
• Tous les décideurs* ne sont pas égaux • L'évaluation des projets et des opportunités* par les décideurs*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

Les critères de décision

Dans une maison de retraite en Floride, une petite dame s'aperçoit qu'un nouveau venu s'est installé à la table de la salle à manger. Elle s'approche et lui demande :

« Êtes-vous nouveau ici ?

– Euh, oui, oui, je le suis.

– Depuis combien de temps êtes-vous ici ?

– Et bien, euh, depuis environ deux semaines. Oui, depuis deux semaines, je pense.

– D'où venez-vous ? »

L'homme hésite, puis répond : « Et bien, vous savez, je viens de… eh bien, la grande maison. »

Confuse, la dame insiste : « Qu'est-ce que c'est ça, "la grande maison" ?

– Et bien c'est cette grande bâtisse là-haut, sur la colline, vous savez… la prison.

– Vous avez fait quelque chose de mal alors ?

– Oui, j'ai assassiné mon épouse, puis je l'ai coupée en tout petits morceaux que j'ai mis au congélateur. »

La dame dit alors gaiement : « Oh, vous êtes célibataire alors ? »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Comprendre comment les décideurs* choisissent un projet est absolument essentiel si vous voulez présenter votre propre projet avec de bonnes chances de réussite. Se concentrer sur vos propres critères de décision plutôt que les leurs est aussi efficace que de demander en grec à un banquier anglophone de vous accorder un prêt. En d'autres termes, c'est sans espoir ! Votre langue de communication commune doit être fondée sur les critères des décideurs*.

Le profil des décideurs*

Les décideurs* sont les personnes auxquelles vous devez vous adresser pour faire avancer votre projet. Ce sont souvent les investisseurs*, mais aussi parfois le conseil d'administration, les cadres supérieurs, les responsables commerciaux, le comité de sélection des projets, etc. Il peut s'agir également de donateurs du secteur caritatif ou encore de femmes et d'hommes politiques. La plupart des projets ont besoin du soutien d'un ou de plusieurs décideurs*, qui représentent une sorte de « passage obligé », dans la mesure où ils allouent généralement les ressources* ou les autorisations nécessaires. Leur « bénédiction » est un prérequis pour la suite des festivités.

En comprenant la manière dont les décideurs* évaluent l'intérêt d'un projet, il est possible d'adapter sa présentation à leur mode de pensée. Nous distinguons fondamentalement trois catégories de décideurs* :

- les intuitifs, qui ressentent ce qui est « bon » ou « moins bon » et utilisent leur intuition pour sélectionner un projet ;
- les rationnels, qui s'appuient sur une argumentation logique et une analyse des faits ;
- ceux qui mélangent les genres. Certains font même mine d'introduire des critères rationnels qui s'appuient sur des bases discutables (signes astrologiques, voyance, numérologie, groupes sanguins, etc.). Par souci de simplification, je n'aborderai que les deux premières catégories citées ci-dessus.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Pour s'adresser aux intuitifs, il faut une approche plus émotionnelle, de « coup de cœur »[95]. Il est important de les faire rêver en les amenant à se projeter dans un avenir extraordinaire, séduisant. La plupart des porteurs de projet aspirent, souvent inconsciemment, à tomber sur des décideurs* intuitifs qui auront le coup de foudre pour leur (brillante) idée. C'est la raison pour laquelle ils présentent leur projet avec conviction et enthousiasme, espérant secrètement que le décideur donnera son feu vert sans exiger de *business plan* ou se préoccuper d'autres « détails ». Cependant, malgré leur approche émotionnelle, ces décideurs* veulent généralement croire que leur décision est prise sur la base de critères rationnels, ce qui est plus rassurant…

Les décideurs* rationnels, eux, sont davantage des « durs à cuire », car ils appuient leur décision sur des arguments aussi objectifs* que possible. Cela signifie qu'ils veulent des faits avec le maximum de certitudes et détestent les inconnues*. Cette exigence de rationalité impose aux porteurs de projets un important travail de recherche, afin de réunir les informations qui justifient leur proposition.

Afin de vous préparer, vous devez connaître toutes les préoccupations de vos décideurs*. Dans le cas contraire, vous serez sans doute en difficulté quand ils vous poseront la question à laquelle vous n'êtes pas préparé. Or cette vulnérabilité peut signifier la fin de votre idée. Pour éviter ce risque, vous n'avez qu'un seul choix : être préparé à toutes les questions, même si elles ne sont pas toutes posées.

Le modèle IpOp convient particulièrement pour se préparer à affronter les décideurs* rationnels. Son approche structurée permet d'organiser la présentation du projet de façon très rationnelle, ce qui rassure naturellement ce type de décideur. En revanche, s'il convient aussi aux décideurs* intuitifs pour vérifier leurs hypothèses, ces derniers auront cependant plus de réticences à recourir à ce processus rigoureux.

95. Tous les décideurs* sont des parties prenantes* et certaines de leurs aspirations* personnelles, comme expliqué dans le chapitre 12, jouent un rôle important pour leur procurer des émotions.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

L'arbre de décision IpOp

L'arbre de décision IpOp correspond à la modélisation du processus d'analyse des entrepreneurs qui réussissent. Cet arbre de décision n'a pas été inventé de toutes pièces. Il est l'aboutissement de quinze années d'observation du mode d'analyse, non seulement des entrepreneurs et des investisseurs qui ont la main heureuse, mais aussi de ceux qui ont échoué. Pour ces derniers, j'ai fait le lien entre leur échec et les questions qui n'ont pas été abordées en amont et auraient dû l'être. En mettant de l'ordre dans ce questionnement, il en ressort les onze questions qui font l'objet de la *check-list* de la figure 32 ci-dessous.

Comme la plupart des êtres humains ont de la peine à appréhender la complexité, notamment lorsqu'elle dépasse une demi-douzaine de paramètres, ils réduisent le nombre de paramètres à prendre en compte. Or comme un projet est par nature complexe, il est rarissime que des décideurs* vérifient naturellement la totalité des onze points de l'arbre de décision. Succomber au piège de la simplification correspond en fait à piloter un avion en n'utilisant qu'une partie des instruments de bord, sous prétexte qu'il y en a trop… C'est évidemment source de grande vulnérabilité !

L'arbre de décision IpOp devrait donc guider l'évaluation de n'importe quel projet. Il convient bien sûr très bien aux décideurs* rationnels, mais aussi à la plupart des intuitifs. Les uns et les autres se posent en effet – consciemment ou inconsciemment – les mêmes questions (ils diffèrent vraisemblablement dans la manière de choisir leurs sources pour y répondre et l'importance relative qu'ils accordent à chaque paramètre). L'arbre de décision IpOp constitue ainsi une *check-list* fiable qui ne devrait jamais être ignorée par le décideur*, l'entrepreneur ou l'intrapreneur.

Étant très rationnel, l'arbre de décision est presque universel. Rares sont les décideurs*, tant intuitifs que rationnels, qui le contestent. L'ordre des questions peut bien sûr varier pour refléter les différences personnelles et les priorités de chacun, mais je suis persuadé qu'aucune d'entre elles n'est hors sujet et qu'elles nécessitent toutes une réponse.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Arbre de décision IpOp

Dans le modèle IpOp	Revue IpOp 1 : y a-t-il de l'espoir ?		
Souffrance(s)/besoin(s) /désir(s) des clients ciblés	1. Existe-t-il des souffrance(s)/besoin(s)/désir(s) pour des clients clairement identifiés ?	NON	ABANDON DU PROJET justifié par l'absence de souffrance(s)/besoin(s) /désir(s) à satisfaire
	OUI		
Expérience client unique	2. La solution proposée est-elle convaincante ?	NON	ABANDON DU PROJET justifié par l'absence de solution convaincante
	OUI		
Benchmarking client	3. Est-ce que les clients ciblés préféreront cette solution aux alternatives disponibles et pourquoi ?	NON	ABANDON DU PROJET justifié par l'absence d'avantages concurrentiels suffisants
	OUI		
Fit investisseur, bénéfices, *benchmarking* investisseur	4. Ce projet est-il indispensable et soutient-il la stratégie + la marque/image de l'investisseur ?	NON	ABANDON DU PROJET justifié parce qu'il n'est pas en phase avec la stratégie et l'image de l'investisseur
	OUI		

Dans le modèle IpOp	Revue IpOp 2 : est-ce que cela vaut la peine ?		
Définition du succès et de l'échec, envergure	5. Est-ce que cette opportunité vaut la peine ?	NON	ABANDON DU PROJET justifié par le fait que la définition du succès et de l'échec n'est pas suffisante pour justifier l'effort et l'investissement
	OUI		

Dans le modèle IpOp	Revue IpOp3 : les influenceurs sont-ils acceptables ?		
Facteurs, effets collatéraux	6. Les risques, autres facteurs et effets collatéraux sont-ils acceptables ?	NON	ABANDON DU PROJET justifié par le fait que le projet est trop risqué
	OUI		
Aspirations, résistances, contraintes, effets collatéraux	7. Est-ce que les parties prenantes s'engagent de manière suffisante à soutenir ce projet ?	NON	ABANDON DU PROJET justifié par les résistances des parties prenantes
	OUI		

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

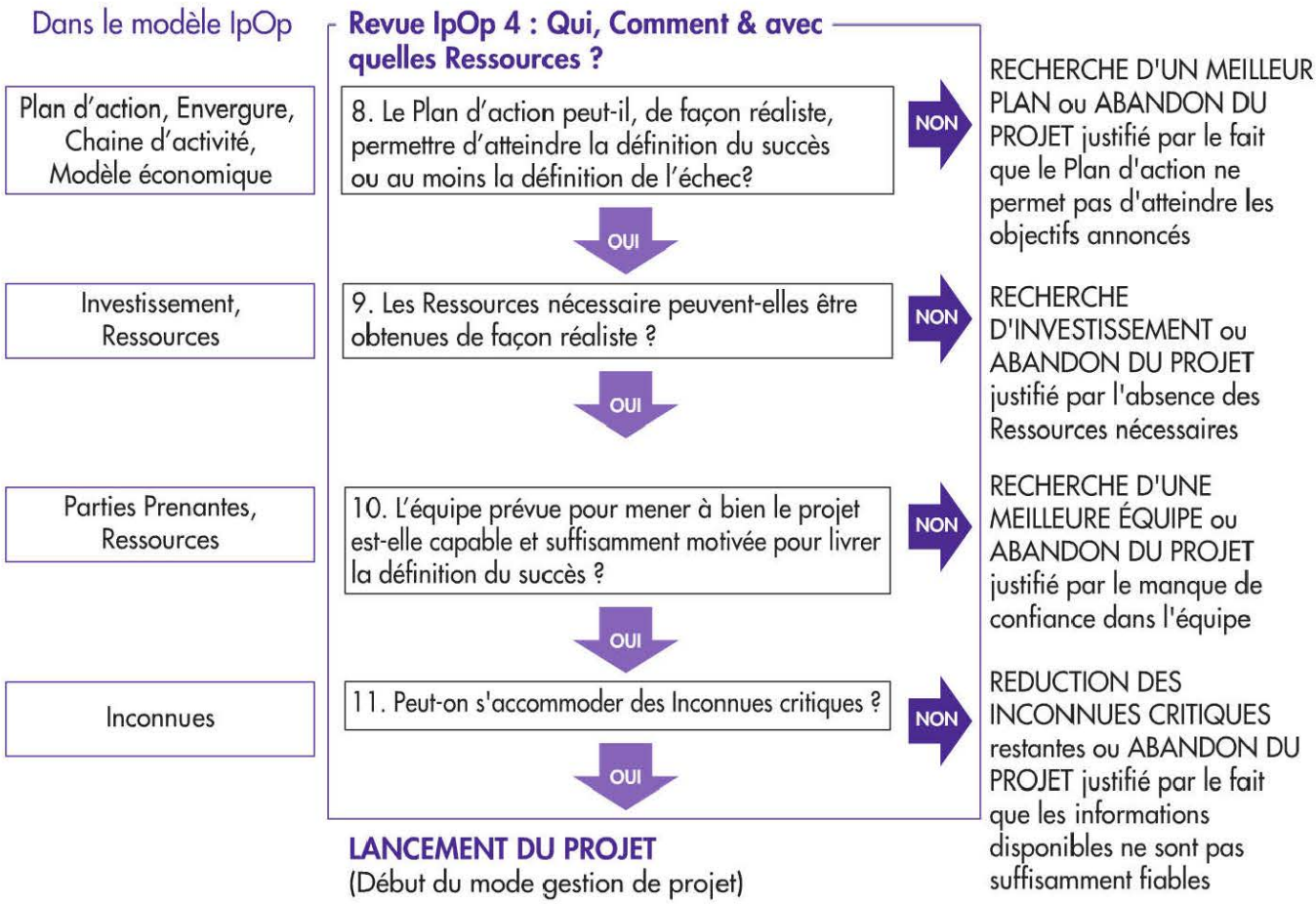


Figure 32 : L'arbre de décision IpOp avec la source des réponses dans le modèle IpOp

Chacun peut ajouter ses propres questions (et réponses !). Les paramètres personnels des décideurs* pourraient par exemple être les suivants :

- les intérêts personnels et les *hobbies* du décideur (pouvant être inclus dans la compatibilité avec la stratégie[96], quand celle-ci découle directement des centres d'intérêt du décideur*) ;
- la compatibilité du projet avec ses valeurs (qui peuvent faire partie de la stratégie) ;
- sa disponibilité mentale pour s'investir dans un nouveau projet à ce moment-là (ce facteur[97] peut éliminer ou « booster » votre projet ; son enthousiasme pour investir dépend aussi les aspirations* des parties prenantes*[98]) ;
- l'importance des ressources* requises par rapport à celles dont il dispose ;

96. Voir le chapitre 5.
97. Voir le chapitre 11.
98. Voir le chapitre 12.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- la compatibilité avec d'autres projets qu'il a retenus (la compatibilité stratégique) ;
- ses expériences passées (positives ou négatives) ;
- sa confiance dans la capacité du porteur de projet à le réaliser, etc.

Enfin, rendre public l'arbre de décision IpOp au sein d'une organisation présente de très importants avantages :

– Les collaborateurs comprennent qu'ils sont encouragés à réfléchir et à présenter de nouveaux projets. En publiant de façon explicite l'arbre de décision, les dirigeants mettent en place un canal d'innovation supplémentaire qui exploite la capacité d'innovation de tous les collaborateurs. Ce dispositif d'innovation émergente (les idées viennent du bas de la pyramide) donne la permission aux employés d'innover. Cette démarche donne un coup de fouet très puissant à l'innovation.
– Une mise en confiance des collaborateurs qui innovent : sachant sur quels critères leur projet sera évalué, ils peuvent se préparer en conséquence, sans avoir peur de trébucher sur une question à laquelle ils n'ont pas pu se préparer.
– Cela encourage les collaborateurs à présenter un projet entièrement analysé plutôt qu'une idée (souvent floue). Les questions contenues dans l'arbre de décision obligent à faire mûrir une idée avant de la présenter à un décideur*.
– Cela conduit les employés à préparer un dossier d'opportunité*[99] qui aborde les questions pertinentes pour la prise de décision.
– En aidant les innovateurs à écarter les idées qui ne permettent pas de répondre correctement aux questions posées, il élimine les projets trop faibles qui, sinon, encombreraient les bureaux des décideurs*.

Une analyse approfondie est évidemment nécessaire pour répondre aux questions posées dans l'arbre de décision IpOp. Le modèle IpOp permet de trouver les réponses à toutes ces questions. Il guide l'équipe innovante dans la production d'arguments convaincants pour leur idée ou, au contraire, permet de conclure qu'il est inutile de la poursuivre. En définissant les paramètres essentiels de réussite d'un projet, cette feuille de route aide à mûrir l'idée initiale jusqu'à obtenir une opportunité* suffisamment mûre pour répondre au questionnement des décideurs*.

99. Voir le chapitre 18.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 18

L'art de faire la cour

Le plan d'affaires qui n'obtient pas le soutien des parties prenantes clés est condamné au « classement vertical »[100]

Les points abordés dans ce chapitre
• Fini le *business plan* • Le dossier d'opportunité* • La rédaction du dossier d'opportunité* • Le plan d'exécution

100. La poubelle…

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

De l'art de présenter les choses

Jean et Marc sortent d'un service religieux. Marc se demande s'il peut fumer en priant. Jean lui suggère : « Pourquoi ne demandes-tu pas au curé ? »

Marc va voir le curé et lui pose la question suivante :

« Monsieur le curé, puis-je fumer durant ma prière ?

– Non, mon fils, tu ne peux pas. Ce serait un manque total de respect pour notre religion », lui répond le curé.

Marc rapporte les propos du curé à son ami, qui lui dit : « Je ne suis pas surpris, tu as posé la mauvaise question. Laisse-moi essayer ! »

Il va voir le curé et lui demande : « Monsieur le curé, puis-je prier lorsque je fume ? »

À cela le curé répond avec passion : « Certainement, mon fils, certainement. »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

La meilleure proposition du monde est condamnée à rester en l'état si elle n'obtient pas le soutien des parties prenantes*, dont notamment les investisseurs*. La plupart des entrepreneurs croient qu'un plan d'affaires (*business plan*) bien rédigé est le meilleur moyen d'obtenir ce soutien, dont leur sort dépend. C'est certes une façon de courtiser les décideurs*, mais ce n'est certainement pas la seule, et très probablement pas la meilleure.

Mettre fin à la tyrannie du *business plan*

Le but du *business plan* est d'expliquer la manière dont le projet sera mis en œuvre. Fondamentalement, il répond à cinq questions :

- Quel est le projet ?
- Pourquoi devrait-il être mis en œuvre ?
- Comment sera-t-il mis en œuvre ?
- Qui le mettra en œuvre ?
- Combien de ressources* (financières, humaines, etc.) seront nécessaires ?

Puisqu'il existe déjà nombre d'ouvrages consacrés à la rédaction du *business plan*, je ne traiterai pas cette question ici.

Les *business plans* font plus de mal que de bien pour les raisons suivantes :

- Ils n'augmentent pas la probabilité de succès d'une nouvelle entreprise, comme le prouve une étude[101] publiée par La Mecque académique de l'esprit d'entreprise, Babson College, dans le Massachusetts.
- Moins de 10 % des *business plans* sont lus. La plupart des décideurs* ne lisent que le résumé exécutif (*executive summary*) afin de sélectionner les plus convaincants.
- La production du plan retarde la présentation du projet aux décideurs*.
- Hormis ceux qui gagnent leur vie en produisant, en enseignant ou en vendant des *business plans*, presque tous les professionnels

101. http://blog.guykawasaki.com/Bygrave.doc.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

s'accordent à dire qu'ils sont inutiles pour les start-up et les nouvelles initiatives. Le *business plan* reste toutefois pertinent dans le contexte d'une analyse stratégique dont la mise en œuvre requiert de coordonner les fonctions d'une organisation existante (marketing, production, ressources humaines, finances, etc.).

Par conséquent, en rédiger un pour un projet innovant est une perte de temps et d'énergie.

Les décideurs* sont rarement intéressés par le niveau de détail des *business plans*. En réalité, aucun décideur ne va se préoccuper du « comment » avant d'être convaincu par le « quoi », le « pourquoi » et le « qui ». Il ne considérera le « comment » qu'une fois convaincu que le projet mérite d'être étudié plus en profondeur. Quand il lit un *business plan*, le décideur doit donc faire abstraction de toutes les informations relatives à la façon dont le projet va être mis en œuvre, afin d'extraire toutes les informations relatives au « quoi » et au « pourquoi ». Ce n'est pas très habile d'imposer ce filtrage fastidieux à quelqu'un, surtout si vous voulez le mettre dans de bonnes dispositions pour qu'il investisse dans votre projet.

Presque aucun projet (voire absolument aucun) n'est mis en œuvre selon les termes du *business plan*. Une raison évidente est que la mise en œuvre proposée par le *business plan* ne prend pas en compte les contributions de l'investisseur en termes de réseau, de ressources non monétaires (équipement, connaissances, personnes, etc.), ou tout autre avantage pouvant soutenir le projet. Il est impossible d'anticiper des contributions aussi spécifiques lors de la rédaction d'un *business plan* générique, sauf s'il cible dès l'origine un investisseur en particulier (ou si une version différente est réalisée pour chaque lecteur).

De plus, l'investisseur aura dans presque tous les cas son mot à dire sur la mise en œuvre du projet. Il est très rare qu'un investisseur (*business angel*, capital-risqueur, etc.) donne carte blanche sans se mêler un minimum du projet (généralement de façon constructive). Le plan originel (celui du *business plan*) deviendra rapidement obsolète en raison de la contribution des décideurs*. Il serait donc beaucoup plus efficace de rédiger le plan d'action* une fois que

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

l'avis et les éventuelles contributions des investisseurs potentiels sont connus.

Le résumé exécutif du *business plan* est conçu pour séduire ceux qui n'ont pas de temps à consacrer à la lecture d'un plan d'affaires. Autrement dit, il doit servir d'appât pour leur donner envie de lire l'intégralité du document. Certains prétendent que ce résumé exécutif ne devrait pas excéder une page, tandis que d'autres tolèrent trois ou quatre pages. Or ces quelques pages ne sont généralement pas suffisantes pour répondre aux questions clés que se posent les décideurs*. En effet, la plupart des parties prenantes* ne sont pas intéressées par le niveau de détail fourni dans le plan d'affaires, et le contenu du résumé exécutif n'est pas centré sur leurs préoccupations (puisque c'est un « résumé » !).

Le dossier d'opportunité*

Pour présenter aux parties prenantes* ce qu'elles attendent, il existe un document plus approprié, que nous appelons « dossier d'opportunité* ». Certains le nomment « *business case* », mais puisqu'il ne se réduit pas qu'à une application business ou génératrice de profits, je préfère employer le terme plus général de « dossier d'opportunité* ».

Pour attirer des investissements, le dossier d'opportunité* doit être focalisé sur le lecteur. Il est donc important de comprendre ce qui motive le lectorat ciblé. Comme l'explique bien le livre *Why Smart People Do Dumb Things*[102], les décisions ne sont pas toujours rationnelles. Comprendre la psychologie des lecteurs et ce qui les motive peut aider. Dans tous les cas, une bonne compréhension des critères qu'utilisent les décideurs*[103] pour soutenir un projet est indispensable.

Le dossier d'opportunité* sera généralement plus long que le résumé exécutif d'un *business plan*, parce qu'il explique aux lecteurs ce qu'ils veulent vraiment savoir, ce qui ne peut pas être consigné

102. Feinberg, M., Tarrant, J. T., Simon & Schuster, 1995.
103. Comme expliqué dans le chapitre 17 (arbre de décision IpOp).

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

dans la longueur acceptable pour un résumé exécutif (généralement une page). Un dossier d'opportunité* peut facilement compter cinq à dix pages. Il peut tout à fait être consigné dans une présentation PowerPoint™ si vous êtes plus à l'aise avec cette forme de communication. D'après mon expérience, un document bien écrit qui répond aux bonnes questions peut avoir n'importe quelle longueur pour autant qu'il aille à l'essentiel, sans répétitions inutiles. Le jugement des lecteurs ne se fera pas sur la longueur du document, mais sur les bénéfices qu'il prétend leur apporter.

L'objectif du dossier d'opportunité* est de répondre aux questions essentielles des décideurs* dans un ordre qui fasse sens pour le lecteur. Vous pouvez donc vous inspirer de l'arbre de décision présenté dans le chapitre 17. Afin de faciliter la lecture du document, l'argumentation est présentée selon un ordre respectant la logique des décideurs. Il n'y a pas de règle absolue en la matière. **Le modèle suivant (en 25 points) peut néanmoins être adapté à chaque situation :**

– Introduction précisant l'intérêt du lecteur.

1. Quel espoir/attractivité (revue* IpOp 1) ?
2. Quels souffrances/besoins/désirs* pour quel client* ?
3. Comment se fait-il que ces SBD* existent encore ?
4. Quelle est la solution* proposée ?
5. Quels sont les avantages et les faiblesses relatifs de cette solution* sur le marché par rapport aux alternatives* accessibles au client* ? (*benchmarking* client* sur la base des critères de décision client*)
6. Pourquoi cette variante* plutôt qu'une autre (*benchmarking* investisseur* sur la base des critères de décision* investisseur) ?
7. Comment l'opportunité* contribue-t-elle aux objectifs stratégiques ?
8. Compatibilité avec l'essence de la marque ?

– Cela en vaut-il la peine (revue* IpOp 2) ?

9. Quels bénéfices pour les principales parties prenantes* (dont l'entreprise, les partenaires, les distributeurs, etc.) ?

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

10. Quels sont les objectifs mesurables définissant le succès du projet (définition du succès*) ?
11. Quel sont les objectifs mesurables minimums au-dessous desquels le projet sera un échec (définition de l'échec*) ?
12. Quel est le modèle économique* (d'où viennent les ressources* récurrentes) ?
13. Quelles sont les compétences et l'investissement* nécessaires pour concrétiser ?

– Peut-on s'accommoder des influenceurs (revue* IpOp 3) ?

14. Quels sont les risques* ? (+ probabilité + moyens de les prévenir/gérer)
15. Quels sont les dommages collatéraux* du projet et les moyens de les limiter ?
16. Quels sont les autres facteurs* importants ?
17. Comment les résistances* des parties prenantes* clés seront surmontées et quel est leur niveau de soutien ?
18. Quelles sont les inconnues* critiques ? (+ plan d'action* pour les réduire + coût + délai + plan de *Go/No-Go*)

– Comment, qui, combien (revue* IpOp 4) ?

19. Quelles sont les barrières à l'entrée* à surmonter ?
20. Pour se protéger, quelles barrières à l'entrée* seront mises en place ?
21. Qui va concrétiser le projet (quel champion) ?
22. Moments clés du projet (*time line*).

– Conclusion.

23. Étapes suivantes et/ou décision(s) attendue(s).
24. Coût d'opportunité* (= conséquence de ne pas faire).
25. Résumé/synthèse, si nécessaire.

La rédaction du dossier d'opportunité*

Puisque l'objectif* est de convaincre au moins un décideur et qu'il décidera selon ses propres critères, l'ensemble du dossier

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

d'opportunité* doit être adapté pour prendre en compte ces derniers. Comme indiqué dans le chapitre 5, les décideurs* sont des parties prenantes* et leurs aspirations*, leurs résistances* et leurs contraintes* déterminent leurs critères de décision*. Le manque de connaissance de ces critères peut vous empêcher de répondre à leurs désirs ou à leurs préoccupations. Cela souligne encore une fois l'importance de connaître les parties prenantes*(dans ce cas, l'accent est mis sur les décideurs*) pour maîtriser ces critères.

La plupart des décideurs* veulent savoir pourquoi la solution proposée est la meilleure variante* possible. En fait, leur objectif* conscient ou inconscient est de lever tous les doutes. Ils veulent s'assurer qu'ils ont fait le meilleur choix. Pour cela, ils doivent :

- connaître les autres variantes* ;
- vérifier que vous avez évalué leurs mérites et leurs faiblesses relatifs ;
- comparer les performances des unes par rapport aux autres.

Puisque la performance ne peut être mesurée qu'en utilisant un ensemble de critères, vous devez connaître ceux de votre décideur*. Ils comprennent généralement la plupart des indicateurs de succès (KISs) présents dans la définition du succès*, mais peuvent aussi compter d'autres paramètres qui n'en font pas partie. Par exemple, un décideur* peut être très réceptif à une proposition qui apporte un avantage à une autre de ses entreprises. Ces bénéfices* n'apparaîtraient *a priori* pas dans la définition du succès* et de l'échec* de votre projet, mais pourraient jouer un rôle important dans le processus de prise de décision du décideur*. En revanche, la mise de fonds pour l'investissement pourrait empêcher un décideur de poursuivre l'aventure parce que le montant exigé est trop élevé par rapport à sa capacité d'investissement.

Le *benchmarking* investisseur* de votre proposition par rapport aux autres variantes* selon les critères de décision des décideurs* est le moyen le plus efficace de leur montrer pourquoi votre ECU est la meilleure. Cela peut être fait dans un tableau de *benchmarking* décideur* à l'instar du *benchmarking* client*, sauf qu'il contient les critères des décideurs* au lieu de ceux de la clientèle. Ce *benchmarking* décideur* peut faire partie de la conclusion dans le dossier

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

d'opportunité, tout comme des « avantages des autres parties prenantes* ». Pour ma part, je l'inclus dans la conclusion, parce que c'est une belle façon de terminer, en levant tout doute sur le choix de la meilleure option ; il valorise le bien-fondé du dossier d'opportunité.

Les réponses à chacune des questions listées plus haut doivent être suffisamment concises pour fournir au lecteur l'information qu'il attend sans l'encombrer de détails inutiles. Craignant parfois de donner l'impression de ne pas maîtriser le sujet, certains ont tendance à fournir trop de données, ce qui, allant à l'encontre du but recherché, submerge le lecteur et lui fait perdre sa concentration. S'il souhaite davantage d'informations, il les demandera en temps voulu. La règle à appliquer ici est donc : droit au but !

Le dossier d'opportunité* doit inciter les lecteurs à poser des questions. Ce débat constructif facilite la convergence de pensée et l'alignement des acteurs. De plus, les parties prenantes* qui poseront des questions confirmeront ainsi leur intérêt. Les porteurs de projets pourront aussi mieux comprendre leurs préoccupations.

L'objectif principal du dossier d'opportunité* est d'obtenir une adhésion conditionnelle, sujette à vérification ou à validation ultérieure. Cette adhésion préliminaire est déjà une victoire importante : la première bataille est gagnée. Pour remporter la guerre, des explications complémentaires seront certainement exigées.

Le dossier d'opportunité* doit être adapté aux préoccupations de chacune des parties prenantes*. Par exemple, les préoccupations et les aspirations* à aborder en cas d'éventuel partenariat stratégique ne seront évidemment pas aussi pertinentes pour un *business angel*. Il est donc recommandé de l'adapter au lecteur-cible.

Le dossier d'opportunité* doit permettre de contourner les sept « tyrannies de la résistance », des réflexes de défense classiques qui plombent l'innovation dans les entreprises établies. Ils sont utilisés pour réduire la portée d'une nouvelle idée. Ce sont :

- la tyrannie des marchés servis : « nos clients actuels n'aimeront pas… » ;
- la tyrannie des modèles économiques établis : « ce n'est pas ainsi que nous avons l'habitude de gagner de l'argent » ;

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

- la tyrannie des distributeurs : « nos distributeurs n'aimeront pas… » ;
- la tyrannie de la stratégie en cours : « nous ne sommes pas dans ce type d'activité » ;
- la tyrannie structurelle ou organisationnelle : « si ce projet ne peut pas être pris en charge par l'une de nos unités d'affaires, il n'a pas de place dans notre organisation » ;
- la tyrannie des contraintes financières arbitraires : « si ce projet ne peut pas générer X millions dans un délai de Y années, ce sera une perte de temps » ;
- la tyrannie du vocabulaire : « cette technologie (ou ce business), c'est du charabia pour nous. »

La rédaction du dossier d'opportunité* est facile une fois le modèle IpOp appliqué. En effet, la plupart des questions du dossier d'opportunité* trouvent leur réponse dans les diverses étapes du modèle IpOp et dans les projections financières (la traduction du plan d'action* en chiffres).

Le dossier d'opportunité* peut être considéré comme la mise en forme « présentable » d'une réflexion IpOp. L'essentiel du travail ayant déjà été accompli, sa rédaction n'exige pas beaucoup de temps et d'énergie. En effet, les informations requises pour le dossier d'opportunité* sont déjà disponibles à l'issue de l'analyse effectuée avec le modèle IpOp. Certaines informations plus détaillées peuvent nécessiter des outils complémentaires. C'est, par exemple, le cas des projections financières qui nécessitent un tableur ou autre outil de simulation financière pour effectuer des calculs plus fins.

Afin de s'assurer que l'expérience du lecteur sera agréable, il est vivement recommandé de planifier l'articulation du dossier d'opportunité* avant d'en commencer la rédaction. La relation de confiance est essentielle pour obtenir l'adhésion, et le dossier d'opportunité* a notamment pour but de démontrer qu'il y a une convergence des pensées avec le lecteur. Cela se produit souvent automatiquement quand le lecteur expérimente un certain « *flow* ». Ce concept suggéré par le psychologue hongrois Mihály

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Csíkszentmihályi[104] correspond au sentiment d'être « complètement immergé dans ce que l'on fait en ressentant une concentration énergisée »[105]. Un *dossier d'opportunité* bien construit et bien écrit fait naître ce sentiment positif.

Oubliez le jargon technique et le vocabulaire de consultant dans le dossier d'opportunité* (pour la majeure partie des publics cibles). La plupart des lecteurs ne saisissent pas la vraie signification de mots compliqués et doivent faire un effort intellectuel pour les comprendre. Cela crée inconsciemment un état d'esprit négatif (si le porteur de projet n'emploie pas le même vocabulaire que le lecteur, comment pourraient-ils se comprendre à l'avenir ?). Plutôt qu'utiliser un vocabulaire compliqué pour impressionner le lecteur, écrivez votre dossier d'opportunité* (convaincant) de façon simple, fluide et attractive.

Le dossier d'opportunité* peut être considéré comme un « emballage verbal » du modèle IpOp. En tant que telle, sa rédaction ne devrait pas nécessiter d'effort énorme ; il est certain que sa rédaction prend beaucoup moins de temps et d'énergie qu'un plan d'affaires. Pour ma part, l'écriture d'un dossier d'opportunité* dure généralement moins d'une journée.

Le dossier d'opportunité* de Nespresso Business Solutions

Pour éviter de reprendre tels quels les arguments développés jusqu'ici pour le concept de Nespresso Classic destiné aux particuliers, j'ai choisi de présenter le dossier d'opportunité* de la variante destinée aux entreprises, Nespresso Business Solutions (B2B). L'objectif de cet exemple de dossier d'opportunité* est de convaincre la direction de Nespresso de lancer un concept pour le lieu de travail. Compte tenu du contexte spécifique de ce projet intrapreneurial, la structure du dossier d'opportunité* a été adaptée, ce qui fait qu'il ne respecte pas exactement les vingt-cinq points mentionnés plus haut. De plus et comme les informations restent souvent confidentielles, les réponses apportées à chaque question sont loin d'être exhaustives. Elles visent seulement à illustrer plus qu'à convaincre.

Pourquoi cette opportunité* ?

La consommation de café sur le lieu de travail est courante. Comme la préparation d'*espressos* prend non seulement du temps, mais requiert aussi un savoir-faire spécifique pour assurer une qualité satisfaisante, les entreprises se contentent de proposer du café filtre ou préparé par des automates. La qualité est donc limitée et n'apporte aucune gratification personnelle.

104. Lire : https://fr.wikipedia.org/wiki/Mihály_Csikszentmihályi
105. https://fr.wikipedia.org/wiki/Flow_(psychologie)

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Le procédé Nespresso permet de contourner ces difficultés et de proposer, sur le lieu de travail, des *espressos*, tout en démontrant aux employés que leur employeur se soucie de leur bien-être.

Exploiter cette opportunité permettra à Nespresso d'accroître son chiffre d'affaires de CHF 800 millions, d'ici six ans, en se positionnant comme leader sur ce marché.

Quels sont les souffrances/besoins/désirs* qui ne sont pas actuellement satisfaits ou les défis à relever ?

Les SBD* à satisfaire sur le lieu de travail peuvent s'exprimer ainsi :

- les pauses-café sont un moment spécial pour les employés, qui souhaitent en profiter le plus possible : malheureusement la qualité du café actuellement disponible est inférieure à celle proposée par Nespresso ;
- les modalités de préparation du café en entreprise sont sensiblement moins agréables et conviviales que celles proposées par Nespresso Classic ;
- la préparation des cafés actuellement disponibles sur le lieu de travail prend plus de temps que par le procédé Nespresso ;
- il faut plus de temps pour préparer un café avec les méthodes traditionnelles qu'avec Nespresso Classic ;
- les employés ne peuvent pas choisir l'arôme du café qu'ils consomment en entreprise et subissent le choix de leur employeur ;
- les collaborateurs ne sont pas assez valorisés par la consommation de café sur leur lieu de travail (image).

Comment se fait-il que ces souffrances/besoins/désirs* existent toujours ?

La seule technologie disponible jusqu'à présent pour préparer simplement un café sur le lieu de travail était le café soluble. La technologie innovante du café prédosé de Nespresso permet de surmonter une série de limitations propres au café soluble.

Quelle est la solution* proposée pour satisfaire ces SBD* ?

Exploiter dans les milieux professionnels un nouveau procédé pour la production de café prédosé (Nespresso Business Solutions) avec des machines et des capsules différentes de celles vendues aux ménages, mais avec les mêmes avantages et capitalisant sur le savoir-faire et le modèle économique* de Nespresso Classic.

Quelle est l'expérience client unique* (ECU) ?

Le procédé Nespresso Business Solutions est le seul système qui garantisse aux amateurs d'*espressos* de pouvoir vivre sur leur lieu de travail une expérience valorisante combinant plaisir, simplicité et esthétique, grâce à la préparation en quelques secondes et de manière très conviviale, à l'aide d'une belle machine peu encombrante et à un coût acceptable, de cafés prédosés réservés au monde professionnel, dont la qualité est garantie et dont le goût ainsi que la teneur en caféine sont choisis parmi une grande sélection de capsules selon l'envie du moment, et enfin qui prouve aux employés que leur direction se soucie d'eux.

Quels sont les avantages et faiblesses relatifs de cette solution* par rapport aux alternatives* ?

Le *benchmarking* ci-après met en évidence la supériorité de Nespresso Business Solutions sur les alternatives*. Le coût est le seul point faible de Nespresso Business Solutions, mais il est largement compensé par les autres dimensions (qualité assurée, choix, disponibilité immédiate, facilité de production, etc.).

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

N°	Critères de décision client (CDC)	Concurrents						
		Nespresso	Machines à espresso professionnelles	Café soluble	Café filtre	Thé	Espresso portionné non compatible	Capsules compatibles
1	Amour/confiance dans la marque	4	2	2	2	3	2	2
2	Arôme et qualité comparables au café préparé par des professionnels	4	3	3	3	4	3	3
3	Choix de différentes variétés de café	4	2	2	3	4	2	1
4	Image	4	3	2	1	4	2	2
5	Design de la machine	4	2	1	1	1	3	NA
6	Facilité et disponibilité de production (rapide, pratique, simple, propre, portions individuelles, etc.)	4	3	3	2	3	4	NA
7	Confort d'achat et de service après-vente	3	3	2	2	3	3	3
8	Fiabilité et qualité constante	4	3	4	3	3	3	2
9	Prix d'une tasse de café	2	3	4	4	2	3	3
10	Capsule incompatible avec un usage domestique	4	4	1	1	NA	0	NA

Pourquoi cette variante* plutôt qu'une autre ?
(L'information concernant Nespresso étant confidentielle, certaines réponses sont indiquées par « XXX »).
Le tableau suivant montre que la variante proposée pour Nespresso Business Solutions est la meilleure variante* pour l'entreprise. Il confirme aussi le *fit* stratégique ainsi que la compatibilité avec l'essence de la marque.

	Critère de décision de Nespresso	Autres solutions			
		Nespresso B2B	Option A	Option B	Option C
1	Impact sur l'essence de la marque	4	3	1	2
2	Rentabilité	4	1	3	0
3	XXX	3	2	2	4
4	XXX	3	3	2	1
5	XXX	4	2	1	1

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Quels sont les avantages pour le segment de clientèle concerné ?

- En proposant une expérience très agréable (le café) sur le lieu de travail, l'entreprise contribue à la satisfaction de ses employés qui se sentent traités comme des VIP.
- Elle valorise ses collaborateurs en leur proposant un café de qualité supérieure.
- En proposant un choix d'arômes à ses collaborateurs, l'entreprise montre qu'elle s'intéresse au bien-être, à la liberté et au plaisir de ses employés.
- L'image de l'entreprise est améliorée.
- La préparation du café prédosé en self-service permet de renoncer à avoir un « préposé » pour le préparer.
- L'entreprise peut facturer tout ou partie de l'achat des capsules aux collaborateurs qui les achètent par paquets (ils n'ont plus à disposer de monnaie pour les automates).
- L'entreprise peut mieux appréhender la consommation individuelle de café (*data mining*).

Quels avantages cette opportunité* apporterait-elle aux autres parties prenantes* clés ?

- Pour Nespresso :
  - augmentation du chiffre d'affaires sur un nouveau segment de marché ;
  - lancement de machines sous la marque Nespresso (ce qui implique un gain de notoriété et une marge plus élevée) ;
  - présence et visibilité accrues dans les entreprises permettant de séduire de nouveaux clients pour la version destinée aux particuliers ;
  - établissement d'un lien direct avec ce segment de clientèle (intimité élevée résultant de la vente directe) ;
  - synergie possible avec le marché des fontaines à eau ou d'autres produits de Nestlé ciblant le monde professionnel ;
  - diversification du marché réduisant la vulnérabilité éventuelle du segment « ménages » ;
  - croissance favorisant la satisfaction des collaborateurs et les opportunités* de progression de carrière.

Tous ces points correspondent à la mission* et à la stratégie de Nespresso.

- Pour le fabricant de machines : possibilité de développer son chiffre d'affaires et ses revenus.
- Pour les producteurs de café : augmentation de leur chiffre d'affaires et de leurs revenus.
- Pour Nestlé :
  - rentabilité élevée ;
  - valorisation de la marque Nespresso ;
  - croissance organique ;
  - valeur d'exemple pour encourager les autres unités de Nestlé à innover et à explorer des modèles économiques alternatifs ;
  - illustration auprès du public du leadership technologique et commercial de Nestlé ;
  - synergies possibles pour la distribution d'autres produits Nestlé susceptibles d'être vendus aux entreprises.

Tous ces points correspondent à la mission* et à la stratégie de Nestlé.

Quels sont les objectifs* mesurables définissant le succès ?

(Les chiffres indiqués dans le tableau ci-après sont fictifs, car les informations de Nespresso sont confidentielles.)

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Indicateurs	1 an	2 ans	4 ans	6 ans
Chiffre d'affaires	100 millions	200 millions	500 millions	800 millions
Bénéfices	10 millions	25 millions	70 millions	100 millions
Satisfaction client	75 %	85 %	90 %	90 %

Quels sont les objectifs mesurables minimaux au-dessous desquels le projet sera un échec ?

(Les chiffres indiqués dans le tableau ci-après sont fictifs, car les informations de Nespresso sont confidentielles.)

Indicateurs	1 an	2 ans	3 ans	4 ans
Chiffre d'affaires	< 3 millions	< 10 millions	< 20 millions	< 50 millions
Bénéfices	< – 2 millions	< 0 million	< 3 millions	< 5 millions
Satisfaction client	< 50 %	< 60 %	< 60 %	< 65 %

Quels seront les revenus dégagés et selon quel modèle économique* ?

Le modèle économique* du secteur professionnel est le même que celui du secteur « ménages ». Aucun investissement significatif en infrastructure n'est de ce fait à prévoir. La source principale des revenus provient de la vente des capsules à haute valeur ajoutée. La principale différence tient au fait que les machines sont vendues sous la marque Nespresso et que leur commercialisation s'effectue en direct, sans passer par des partenaires-machine. Cela signifie que le maillon « commercialisation des machines » doit être assuré par Nespresso.

Quel investissement est nécessaire pour réussir ?

Pour lancer le projet, les ressources suivantes (remplacées par des X, car les informations de Nespresso sont confidentielles) doivent être déployées :

– XXX € dont :
- XXX € pour la mise au point technique du produit ;
- XXX € pour l'unité de production ;
- XXX € pour le marketing ;
- XXX € pour le fonds de roulement ;
- XXX € pour les salaires ;
- XXX € pour les locaux.

Le taux de rendement interne de ce projet est de XXX.

Quels sont les facteurs* critiques du succès ?

- la popularité des cafés haut de gamme (développement de la chaîne de magasins Starbucks Coffee) ;
- les exigences croissantes des collaborateurs en milieu professionnel (meilleur traitement) ;
- l'hédonisme sociétal ;
- la concurrence mondialisée ;
- la tendance à la réduction des coûts opérationnels.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Quels sont les risques et les barrières à l'entrée* (ainsi que les stratégies pour les gérer) ?

Les risques identifiés sont manifestement limités :

Risques	Conséquences	Mesures préventives
Nécessité de baisser le prix	Part de marché limitée et pression sur les marges	Notoriété de la marque. Communication valorisant les employeurs qui s'occupent bien de leurs collaborateurs. Démonstration que le coût total (temps de production et de maintenance inclus) est favorable à Nespresso Business Solutions. Concentration sur les marchés haut de gamme moins sensibles au prix.
Produits compétitifs	Baisse de la part de marché et pression sur les marges	Notoriété de la marque. Brevetage. Pénétration rapide du marché. Accent sur la qualité et le plaisir. Développement de l'intimité client (positionnement).
Inefficacité de l'équipe commerciale	Pénétration lente	Direction de l'équipe assurée par un professionnel confirmé. Recrutement soigné de la force de vente. Formation intensive des vendeurs.

Quels sont les dommages collatéraux* du projet et les moyens de les limiter ?

Un échec commercial pourrait affecter l'image de marque, mais vraisemblablement sans grandes conséquences sur Nespresso Classic, qui s'adresse aux particuliers. Ce public ne devrait pas être sensible au fait que les capsules Nespresso n'ont pas de succès dans les entreprises. L'utilisation de capsules différentes permettra d'éviter une éventuelle contagion.

Quels sont les autres facteurs importants ?

La notoriété auprès du public devrait grandement faciliter l'accueil des milieux professionnels. Le savoir-faire en matière de système ainsi que la crédibilité de la marque devraient aussi contribuer au succès.

Comment les résistances seront surmontées et quel est le niveau de soutien des parties prenantes ?

1. Il est possible que d'autres unités Nestlé actives auprès du même segment de clientèle se sentent menacées. Pour éviter le risque de cannibalisation des autres boissons Nestlé à base de café auprès des entreprises, la commercialisation se concentrera sur des marchés haut de gamme moins sensibles. Nespresso Business Solutions ne proposera pas de machines ayant des débits comparables à ceux des distributeurs automatiques.
2. Les entreprises pourraient avoir peur que leurs collaborateurs utilisent les capsules mises à disposition sur le lieu de travail pour alimenter leur Nespresso Classic à domicile. L'utilisation de capsules spécifiques en milieu professionnel qui ne sont pas compatibles avec les machines à domicile évite ce risque.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Quelles sont les inconnues* critiques ?

Inconnues	Conséquences	Comment réduire le niveau d'incertitude ?
Non-acceptation du prix	Part de marché limitée et pression sur les marges	Effectuer une étude de marché sur le terrain. Lancer une étude pilote sur quelques marchés tests. Segmenter le marché pour renoncer aux consommateurs sensibles au prix.
Fiabilité et industrialisation des nouvelles capsules	Impossibilité de lancer le projet	Collaborer avec le département R&D. Obtenir la validation technologique de laboratoires externes.
Fiabilité et coût des machines à café	Insatisfaction des clients	Collaborer étroitement avec les producteurs de machines. Recruter des experts.
Non-acceptabilité de la solution dans le milieu professionnel	Impact de notoriété	Lancement d'études pilotes sur quelques marchés tests. Assurance de la fiabilité du système de capsule.
Volonté de Nestlé d'accepter le risque de cannibalisation de Nescafé et de la vente des distributeurs automatiques	Blocage du projet	Discuter de la problématique en amont. Organiser une étude pilote sur plusieurs marchés tests et mesurer l'impact sur les autres produits.

Quelles sont les barrières à l'entrée* à surmonter ?

La principale barrière est l'acceptabilité du prix.
Il faudra aussi mettre sur pied une force de vente importante pour assurer un déploiement rapide.

Quelles sont les barrières à l'entrée* protégeant Nespresso ?

Les nouveaux brevets déposés pour les capsules de Nespresso Business Solutions créent une barrière à l'entrée importante qui limitera l'accès des éventuels concurrents au marché professionnel.

Quelle équipe va assurer le lancement ?

L'équipe qui assurera le lancement sera constituée de :
XXXX
XXXX
XXXX

Quels sont les prochaines grandes étapes et moments clés ?

xx.xx.20xx : constitution de l'équipe ;
xx.xx.20xx : industrialisation des machines à café Nespresso Business Solutions ;
xx.xx.20xx : construction de l'unité de production des capsules ;
xx.xx.20xx : planification de la stratégie marketing ;
xx.xx.20xx : mise en place des équipes commerciales ;
xx.xx.20xx : commercialisation et lancement sur le premier marché pilote ;
xx.xx.20xx : déploiement dans la région XXXX.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Qu'attend-on spécifiquement pour aller de l'avant ?
Le feu vert de la direction avec mise à disposition des ressources* demandées.

Que pourrait-il se passer si Nespresso ne saisissait pas cette opportunité* ?
Un autre acteur du marché pourrait la saisir et devenir le leader du marché professionnel, privant ainsi Nespresso de sa position de leader et d'une source considérable de bénéfices et de recettes.

Avantages du dossier d'opportunité*

Le dossier d'opportunité* crée une plate-forme d'échange entre le ou les décideurs* et le ou les porteurs de projet. Les décideurs* pourraient par exemple poser les questions telles que :

- Comment l'équipe a-t-elle obtenu les informations (par exemple celles données dans le tableau de *benchmarking* client*) ?
- Qui a été consulté afin de vérifier l'exactitude de son contenu ?
- Les avantages du marché sont-ils suffisants pour faire pencher la balance dans le bon sens ?
- L'expérience client unique* peut-elle être facilement communiquée aux clients ?
- La définition du succès* est-elle réaliste ?
- Certains facteurs* n'ont-ils pas été oubliés ?
- Tous les paramètres de leur propre arbre de prise de décision ont-ils été pris en compte (voir le chapitre 17) ?
- L'équipe est-elle vraiment en mesure de fournir la définition du succès* ou au moins celle de l'échec ? Etc.

Ce questionnement apporte aux décideurs* l'opportunité d'engager une discussion constructive et intéressante avec l'équipe sans avoir à lire un *business plan* dans son intégralité. Cela fait gagner du temps aux deux parties, en particulier à ceux qui, autrement, auraient dû prendre le temps de rédiger un *business plan*.

Le dossier d'opportunité* va déclencher l'une des trois réactions suivantes du lecteur :

- Il n'est pas intéressé. Dans ce cas, la rédaction d'un *business plan* aurait été de toute façon une perte de temps.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

– Il vous donne son feu vert parce qu'il aime l'idée, vous fait confiance, et croit en la capacité de votre équipe à exploiter cette opportunité* sans même avoir besoin de voir votre plan d'action*.
– Il demande à voir le plan de mise en œuvre* avant de prendre une décision finale. Convaincu par le « quoi » et le « pourquoi », le décideur va vouloir savoir comment vous avez l'intention de saisir concrètement l'opportunité* (le « comment » et le « combien »). Cette volonté d'accorder plus de temps et d'attention au projet révèle un intérêt très sérieux pour ce dernier. Cela peut même être considéré comme une approbation conditionnelle, un souhait de confirmer la faisabilité et de lever les doutes qui subsistent encore sur le « comment ». C'est très encourageant.

Le porteur de projet doit avoir une idée beaucoup plus claire de sa situation, une fois que le décideur a lu le dossier d'opportunité*. Ce document pouvant être produit bien plus vite qu'un *business plan*, vous pouvez contacter les décideurs* largement plus tôt, ce qui vous fait évidemment gagner du temps.

Le plan de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre complète le dossier d'opportunité* en incluant les détails pratiques qui n'y sont pas décrits. C'est là qu'il faut traiter le « comment » et le « combien » en détail.

Le plan de mise en œuvre peut contenir :

- la description du plan d'action* ;
- le calendrier du plan d'action* ;
- des projections financières détaillées, avec de préférence des étapes justifiant de nouveaux investissements* le moment venu ;
- un plan d'urgence détaillé pour faire face aux risques* qui se matérialiseraient ;
- en annexe, tout ce qui pourrait démontrer la faisabilité du projet (par exemple, les lettres d'intention des acheteurs, une étude pilote et les résultats des tests, etc.).

Les actions tactiques* peuvent être regroupées par fonction, par objectif ou n'importe quelle autre structure pertinente. Si vous

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

préférez respecter la philosophie sous-jacente du *business plan*, vous pouvez regrouper vos actions tactiques* en fonction de la structure typique d'un *business plan* (voir plus loin). Il existe cependant d'autres solutions et vous pouvez regrouper les actions tactiques* de telle manière qu'elles fassent sens pour vous et, surtout, pour le lecteur. Par exemple, il peut parfois être plus approprié de présenter les actions tactiques* de façon à indiquer leurs conséquences ou leur finalité.

Le plan de mise en œuvre* n'a pas à justifier l'existence du projet. Contrairement au *business plan*, il se concentre uniquement sur son exécution (le « comment ») et les prévisions financières (le « combien »). Le dossier d'opportunité* s'est déjà chargé de justifier le projet.

La rédaction du plan de mise en œuvre* est simple et rapide après l'utilisation du modèle IpOp. La quasi-totalité de son contenu peut découler du plan d'action* défini dans le modèle IpOp. Surtout, savoir qu'un décideur* a réellement envie de lire le plan de mise en œuvre* que vous devez lui remettre stimule votre énergie et votre détermination à le rédiger rapidement. Ceci est très différent de l'écriture d'un *business plan*, dont l'auteur ne sait pas si quelqu'un va, un jour, le lire ou non. L'absence de lecteur identifié est l'une des raisons pour lesquelles la rédaction d'un *business plan* prend autant de temps. Savoir qu'un décideur attend votre document avant de finaliser sa décision d'aller de l'avant est très motivant : le plan de mise en œuvre* doit être rédigé rapidement, tant que le décideur* est encore « chaud ».

Ce document devrait idéalement être personnalisé en fonction du profil et des caractéristiques du décideur*. Comme vous aurez déjà intégré dans ce document toutes les suggestions ou contributions[106] au projet éventuelles de votre lecteur/décideur*, il sera moins probable que l'investisseur vous demande par la suite de modifier le plan de mise en œuvre*. C'est très différent d'un *business plan* générique écrit sans tenir compte du contexte spécifique ou de la vision du décideur *in abstracto*.

106. Par exemple accès aux marchés, réseaux, expertise, équipements et autres ressources, personnes, synergies, etc.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Le plan de mise en œuvre* provoque également un échange très constructif avec le décideur*. Basé sur un plan d'action* concret, il encourage une approche pragmatique de la part du décideur* pour à la fois remettre en question la faisabilité du plan d'action* et suggérer des améliorations. Une telle confrontation constructive vous aidera également à améliorer votre plan ou à justifier sa forme actuelle. Des mises à jour du *business plan* ou du plan de mise en œuvre* sont donc très vraisemblables.

Un plan de mise en œuvre* est beaucoup plus facile à mettre à jour ou à améliorer qu'un *business plan*. L'actualisation de ce dernier est chronophage, car il est très difficile de modifier uniquement une partie du document. Le plan de mise en œuvre, lui, est plus simple et plus terre à terre. Il est donc beaucoup moins compliqué de le modifier. Sa lecture offre en outre au décideur des perspectives plus concrètes.

Le plan de mise en œuvre* facilite le suivi du déploiement effectif du projet, puisque les éléments de justification figurant dans le *business plan* – qui s'avèrent moins utiles une fois la décision prise de lancer le projet – n'ont plus besoin d'être mentionnés. Une fois la décision de poursuivre le projet prise, le dossier d'opportunité* peut être mis de côté pour que l'essentiel de l'attention puisse se porter sur le plan de mise en œuvre*.

Pour les fans du *business plan*

Si, en dépit de tout ce qui précède, un *business plan* s'avère nécessaire, ou si vous vous sentez obligé d'en produire un, sa rédaction devrait à présent être assez facile. Le *business plan* contenant à la fois le dossier d'opportunité* et le plan de mise en œuvre*, vous devrez vraisemblablement développer certaines parties (par exemple l'analyse du marché) pour justifier/expliciter le contenu résumé figurant dans le dossier d'opportunité. Cela nécessite un peu de travail supplémentaire, mais sera beaucoup plus facile que de se lancer directement dans l'élaboration du *business plan* sans avoir d'abord utilisé le modèle IpOp.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

L'élaboration du *business plan* à partir du modèle IpOp est assez simple. Le tableau suivant illustre comment procéder en prenant en compte un certain nombre de points, tout en gardant à l'esprit que la structure du *business plan* représente le « comment » au sein des fonctions traditionnelles d'une entreprise (R&D, marketing, production, ventes, RH, finances, etc.). Pour respecter la structure du *business plan*, les actions tactiques* peuvent être regroupées par fonction et mentionnées dans la section correspondante du *business plan*.

Éléments du *business plan*	Source d'information utile dans le modèle IpOp d'analyse	Commentaires
Description de l'opportunité	Souffrance(s)/ besoin(s)/désir(s)* + solution	
Description de la technologie et statut de la R&D	Critères de décision client*, expérience client unique*	C'est la technologie qui rend la solution* possible
Étude du marché	Définition du succès* et de l'échec*	Évaluer le potentiel du marché et son état est une condition préalable pour déterminer les objectifs* dans la définition du succès* et de l'échec*
Analyse concurrentielle	*Benchmarking* client*	Il permet de résumer votre analyse de la concurrence et de l'acceptabilité de la solution* par le client*
Le produit	Expérience client unique*	L'ECU exprime ce que le produit a à offrir au client (la solution*)
Caractéristiques du produit	Critères de décision client*	Les caractéristiques du produit ne sont pertinentes que si elles peuvent influencer le comportement des clients (CDC)
Analyse des risques*	Freins* possibles (facteurs*)	Avec les actions tactiques* préventives réactives correspondantes
Analyse des inconnues* (généralement confondues avec les risques)	Inconnues*	Avec les actions tactiques* pour les réduire
Modèle d'affaires	Modèle économique* et actions tactiques*	

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Éléments du *business plan*	Source d'information utile dans le modèle IpOp d'analyse	Commentaires
Stratégie de R&D	Plan d'action*	
Stratégie marketing	Plan d'action*	
Stratégie de vente et de pénétration du marché	Plan d'action*	
Stratégie de production/partenariat	Plan d'action*	
Stratégie de propriété intellectuelle	Plan d'action*	
Stratégie d'externalisation	Plan d'action*	
Stratégie d'acquisition	Plan d'action*	
Stratégie RH	Plan d'action*	
Stratégie juridique/ légale	Plan d'action*	
Stratégie financière	Plan d'action*	
Projections financières	Plan d'action* + définition de succès et de l'échec*	
Présentation de l'équipe	Facteurs*	L'équipe est un facteur (et l'une des parties prenantes*)

Comme vous pouvez le voir ici, la plupart des éléments du *business plan* peuvent être extraits du modèle IpOp, en particulier les actions tactiques* choisies, qui constituent l'épine dorsale du plan d'action*. Le modèle IpOp est un processus de réflexion qui devrait précéder la rédaction du *business plan*. Sauter l'étape du modèle IpOp pourrait conduire à négliger un certain nombre de paramètres clés de succès.

Le modèle IpOp remplace le *business plan* en tant qu'outil de maturation du projet. De nombreux partisans du *business plan* affirment que le rédiger oblige l'équipe à analyser plus consciencieusement le projet. Il est également censé mieux présenter le projet aux décideurs*. La rédaction d'un *business plan* oblige les gens à s'asseoir

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

et à réfléchir, mais cela ne signifie pas que le résultat obtenu est le plus abouti. La structure du *business plan* va à l'encontre de l'intuition, parce que personne n'a naturellement un mode de pensée dont la démarche aborde successivement les enjeux selon les rôles/fonctions d'une entreprise (en s'intéressant, par exemple, d'abord au marketing, puis à la production, puis aux finances ou encore aux ressources humaines, etc.). La feuille de route du modèle IpOp a été inspirée par la façon dont ceux qui réussissent envisagent leurs projets et est donc beaucoup plus ergonomique qu'un *business plan*. Elle reflète le fait que les gens pensent d'une manière plus globale. Je n'ai encore jamais rencontré quelqu'un qui, après avoir essayé le modèle IpOp, a préféré revenir à la structure du *business plan* lors de l'analyse d'un projet.

Gestion de projet

Une fois le feu vert donné pour le projet et les ressources* de départ nécessaires mises à disposition, l'étape suivante consiste à lancer le projet. Cependant, même si le plan et la stratégie sont bons, ils doivent être correctement mis en œuvre si l'on veut réussir. La mise en œuvre du projet sera toujours plus difficile que prévu, mais une bonne préparation durant la phase de l'avant-projet peut réduire le nombre de mauvaises surprises et les dommages collatéraux*. Au stade du passage à l'acte, vous avez intérêt à utiliser des techniques de gestion de projet traditionnelles (voir plus loin) pour augmenter les chances de succès de la mise en œuvre.

Les outils de gestion de projet concernent la gestion des ressources*, du temps, des résultats attendus, ainsi que les outils de suivi, de coordination de l'équipe, de gestion des contraintes*, des inconnues*, des actions tactiques*, etc. Un grand nombre d'informations provenant du modèle IpOp peuvent évidemment être utilisées à des fins de gestion de projet. Cette dernière suit donc tout naturellement le processus de modèle IpOp, traitant de l'exécution et de la mise en œuvre du plan préparées avec le modèle IpOp. En revanche, la gestion de projet sans recours à ce dernier peut se traduire par un projet arrivant au stade de la mise en œuvre sans qu'une analyse complète des enjeux ait été faite au stade du préprojet.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Bien que la gestion de projet traite certaines des questions abordées par le modèle IpOp, elle le fait sous l'angle de la mise en œuvre (le « comment »), tandis que le modèle IpOp se préoccupe davantage de la justification du projet, dont son but (le « pourquoi »). Les deux démarches se complètent.

Tout chef de projet rêve d'une mise en œuvre sans heurts de son plan d'action (à la manière d'une partition de musique). Malheureusement, la réalité est généralement différente. Bien que cela soit déjà assez rare dans le cas de projets bien contrôlés (comme le remplacement d'un ERP[107]), cela n'arrive JAMAIS dans le cas de projets innovants. La plupart des projets sont confrontés à des surprises qui forcent l'équipe à s'adapter rapidement. Les paramètres clés affectant la mise en œuvre comprennent les changements des conditions du marché, de nouvelles offres de concurrents, un changement dans la composition de l'équipe, le manque de ressources*, le développement de nouvelles technologies, de nouveaux règlements, le changement d'avis des associés, etc. Le manque de temps ne laisse généralement pas d'autre choix à l'équipe projet que d'improviser. Rappelez-vous qu'une bonne préparation est le facteur numéro un de succès d'une improvisation réussie.

Les projets innovants sont plus proches de la musique de jazz que d'une partition pour orchestre. Le jazz, c'est improviser en fonction de certaines directives (par exemple la mission*, les contraintes*) et tendre l'oreille pour entendre ce que les autres musiciens font (facteurs* et parties prenantes*) afin d'atteindre un résultat collectif (la définition du succès*) qui satisfait le public (les souffrances/besoins/désirs* et les aspirations* des parties prenantes*). Dans le cas d'un projet novateur, il est beaucoup plus facile d'improviser lorsque les différents paramètres (aspirations* des parties prenantes*, contraintes*, objectifs*, facteurs*, etc.) sont bien compris. En conduisant à réfléchir le plus en amont possible, le modèle IpOp prépare l'équipe à improviser face à l'évolution des circonstances, parce que tous les paramètres clés ont été analysés et étiquetés. De plus, il prend pleinement en compte les connexions et les interactions entre ces éléments.

107. « Enterprise Resource Planning » ou progiciel de gestion intégrée.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Chapitre 19

Après l'IpOp, le MpOp

Le management par les opportunités institutionnalise l'art de les saisir

Les points abordés dans ce chapitre
• L'innovation comme défi managérial • Les quatre piliers de l'innovation • Le pouvoir de l'autonomisation • Le management par les opportunités* (MpOp)

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Histoire

Faire confiance aux managers

Vingt P-DG montent à bord d'un avion et apprennent que leur vol est le premier à bénéficier de la technologie « sans pilote » : c'est un avion sans équipage.

On remet alors à chaque P-DG une enveloppe indiquant que le logiciel de pilotage automatique de l'avion a été développé par le service informatique de son entreprise. Dix-neuf des P-DG sortent rapidement de l'avion, chacun offrant une excuse différente.

Le seul P-DG resté à bord continue, très détendu, à lire son journal. L'expérimentateur lui demande pourquoi il est si confiant dans ce premier vol sans équipage, et l'homme répond : « Si ce sont mes informaticiens qui ont développé ce logiciel, cet avion ne décollera jamais ! »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Chacun reconnaît que l'innovation est importante et qu'il s'agit d'un moteur de croissance. Le problème est de savoir comment stimuler l'innovation dans une organisation, quelle que soit sa taille, sans gaspiller les ressources*, perdre le contrôle ou sa concentration.

Les opportunités* sont au cœur de l'innovation

Pour institutionnaliser l'innovation, le secret consiste à mettre en œuvre une pratique managériale qui permette de saisir les opportunités*. C'est la raison pour laquelle j'ai tout simplement appelé cette pratique le management par les opportunités* (MpOp).

L'objectif du MpOp est de créer de la valeur pour l'organisation. Une idée qui n'est pas mise en œuvre ne vaut guère plus que l'encre utilisée pour l'exprimer. Les idées qui ont été concrétisées avec succès au profit de l'organisation sont les seules à mériter notre attention, car elles sont créatrices de valeur. Contrairement aux « boîtes à suggestions » – ces programmes qui récompensent les bonnes idées et encouragent les collaborateurs à en proposer sans leur demander d'en analyser la faisabilité –, le MpOp ne s'intéresse qu'à l'innovation réalisable, celle qui se traduit en avantages concrets et mesurables pour l'organisation. Avant de présenter un projet, les collaborateurs doivent faire la démonstration de ce qu'il est susceptible d'apporter. Jeter une idée en pâture aux dirigeants, en leur laissant le soin de décider de son intérêt et d'assurer sa mise en œuvre n'est pas un scénario envisageable avec le MpOp…

Aucun dirigeant ne peut être au courant de tout ce qui se passe dans son unité, à moins qu'elle ne soit très petite. Dans toutes les organisations atteignant une certaine taille, la direction doit compter sur l'intelligence de ses collaborateurs pour résoudre les problèmes pratiques rencontrés sur le terrain. C'est ce que nous appelons « l'intelligence distribuée ». Elle reprend le concept de la « *swarm intelligence* », qui montre comment des insectes, en tant que groupe, parviennent à accomplir des tâches complexes sans centralisation (apparente) des ordres[108]. Cette réussite est possible, parce que chacun obéit individuellement à un petit nombre de règles. Ceci

108. https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_distribuée

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

est bien illustré par les règles de flocage[109] ou intelligence des nuées. À l'intérieur du cadre organisationnel fixé par ces règles, chacun a la liberté d'agir comme bon lui semble, donc d'utiliser son intelligence en toute autonomie.

La direction invite ainsi tous les collaborateurs à identifier des opportunités*, car ce sont eux qui sont en prise directe, chacun à leur niveau, avec la réalité du terrain. Le but est de les inciter à agir pour saisir au vol les opportunités*. C'est le défi du management ! Chacun devrait être autorisé à chercher par tous les moyens la manière d'améliorer les processus, les produits, les relations ou le service après-vente, de réduire les coûts, de mieux satisfaire les souffrances/besoins/désirs* des clients, etc. Cette autonomisation[110] promue par le MpOp stimule l'innovation et la fierté liée au travail.

Ceux qui sont invités à innover pensent qu'on leur fait confiance et qu'on les autorise à contribuer au progrès de l'organisation. Ils doivent pouvoir ainsi :

- aller à la chasse aux opportunités* ;
- avoir accès à l'information ;
- être créatifs ;
- réfléchir et analyser ;
- utiliser certaines ressources* ;
- mettre en application leur idée une fois qu'elle a été validée et acceptée.

Les patrons doivent véritablement s'engager à soutenir l'innovation, sinon leurs collaborateurs ne prendront pas le risque d'innover. La direction générale doit réserver un accueil très favorable aux innovations provenant de n'importe quel collaborateur. Si elle n'incite pas ses salariés à prendre des initiatives, ils se démotiveront et tendront à penser que si on ne leur fait pas confiance, pourquoi donneraient-ils le meilleur d'eux-mêmes au lieu de s'en tenir au minimum requis pour ne fâcher personne ? Les vieilles structures

109. https://en.wikipedia.org/wiki/Flocking_(behavior)
110. « *Empowerment* ». Voir plus loin « La formule des 5 P de l'autonomisation ».

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

militaires fonctionnaient sur ce modèle, avec un niveau d'optimisation des ressources* qu'il est difficile de qualifier d'idéal.

L'innovation est un défi managérial

L'innovation est un vecteur de changement. Dans la mesure où elle conduit forcément à faire les choses différemment, elle représente une menace pour l'ordre établi. Les gens ou les institutions ne sont pas opposés à l'innovation elle-même, mais à ce qui pourrait avoir un éventuel impact négatif sur eux. Ils ont tendance à préférer la situation actuelle (même si elle est insatisfaisante), qu'ils connaissent, à l'incertitude d'un futur qui pourrait être porteur de mauvaises nouvelles. Cette crainte les incite souvent à commencer par dire non.

Le comportement territorial empêche la coopération et la communication transversales. Lorsque certains protègent leur « fief », ils ne s'aventurent pas en dehors. Évitant d'aller sur le territoire des autres, ils espèrent en retour que personne n'envahira le leur. Le contact avec les autres pourrait par exemple mettre en évidence leurs propres faiblesses, et nul ne sait où ce constat pourrait les mener. Si cette attitude est un excellent moyen de maintenir l'ordre établi, elle ne favorise pas l'innovation et encore moins le changement. Or les changements les plus performants sont souvent ceux de nature transversale, qui impliquent plusieurs départements ou divisions.

Puisque les humains font preuve d'une tendance naturelle à préserver leur territoire, ils tendent à résister au changement. Pour éviter la confrontation directe, trois techniques existent :

- négocier avant que la guerre ne soit déclarée ;
- éviter la confrontation *via* des actions n'empiétant pas sur le territoire des autres ;
- partager une vision commune avec les « futures victimes », pour laquelle elles sont disposées à sacrifier certains de leurs privilèges actuels.

Cette dernière technique semble idéale, mais elle n'est pas très souvent observée dans la « vraie vie ».

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Parce qu'elle n'est pas facile à mettre en œuvre, l'innovation reste un défi managérial. Les managers sont particulièrement vulnérables au changement, car leur travail consiste essentiellement à obtenir un résultat. Chargés de mission, ils sont responsables de la planification ainsi que des résultats obtenus par sa mise en œuvre. Comme les innovations pourraient entraîner une déviation du plan, et par là même affecter le dénouement attendu, les managers considèrent implicitement qu'elles sont une menace (voire contre eux personnellement). Ils redoutent aussi souvent que l'innovation ne diminue leur maîtrise des opérations ou leur autorité. Il est possible qu'ils ne sachent pas comment gérer une nouvelle situation ou répondre aux questions soulevées pas l'innovation. Ce genre de manager n'est naturellement pas l'archétype du battant.

Le syndrome du NIH est un obstacle classique de l'innovation (une résistance typique, comme expliqué dans le chapitre 12)**.** Ici, l'*ego* de certains les empêche d'accepter que d'autres puissent contribuer au succès. Ils estiment, souvent inconsciemment, qu'ils sont les seuls à pouvoir avoir de bonnes idées (dans le cas contraire, on pourrait penser que d'autres personnes sont plus intelligentes qu'eux). Un puissant réflexe d'autodéfense les conduit donc à combattre les idées des autres. Pire encore, pour rester maîtres à bord et ne pas se sentir menacés, certains peuvent aller jusqu'à ne recruter que des personnes incompétentes et incapables d'innover. C'est l'effet pervers de ce syndrome…

La délégation est l'une des composantes de l'autonomisation. Les managers qui pensent que leurs collaborateurs sont incapables de faire le travail aussi bien qu'eux y voient une source de risque. Dans ces conditions, ils devraient tout faire eux-mêmes, puisqu'ils ne peuvent compter sur personne, or ce n'est pas très réaliste… Voici l'un des plus grands paradoxes du management : comment les dirigeants peuvent-ils faire confiance à des personnes moins qualifiées qu'eux pour innover ? Si elles sont capables de le faire, ne pourraient-elles pas prendre leur place ? Face à ce douloureux constat, certains dirigeants préfèrent ne pas faire confiance à leurs collaborateurs, sous prétexte qu'ils ne sont pas assez qualifiés ! Plus les organisations sont riches, moins elles sont prêtes à prendre des risques.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Dans la mesure où elles ne sont pas soumises à pression pour gagner davantage d'argent, elles ne veulent rien entreprendre qui pourrait compromettre leur pérennité.

L'innovation pourrait même parfois conduire à la dispersion. Le plaisir qu'ils éprouvent à lancer une nouvelle idée pourrait pousser certains innovateurs à focaliser leur énergie sur de nouveaux projets, au lieu de se concentrer sur les activités prévues dans leur cahier des charges. C'est bien évidemment un obstacle à la réalisation des objectifs* de l'organisation, en tout cas à court terme.

Les règles et les procédures entravent l'innovation. Les dirigeants aiment les systèmes leur permettant de savoir où ils en sont par rapport à leurs objectifs* et de gérer les risques. Cependant, plus ils mettent en place des procédures et des outils de contrôle, plus ils réduisent la liberté de leurs collaborateurs, ce qui a souvent pour effet d'« étouffer » l'innovation. Stimuler l'innovation sans perdre le contrôle est donc un autre défi managérial[111].

Un espace de liberté indispensable

Pour innover, les collaborateurs ont besoin d'un peu de liberté. Du temps libre est nécessaire pour explorer de nouvelles idées (il est difficile de faire des découvertes quand on se concentre uniquement sur ses objectifs à court terme). En ce sens, l'initiative de 3M[112] ou encore de Google, qui accordent à leurs employés 10 à 15 % de temps libre, est une piste à suivre. Hélas, peu d'organisations les ont imités. La plupart des porteurs de projet font avancer ce dernier en dehors de leur temps de travail, ce qui sous-entend une motivation particulièrement forte.

La confiance est au cœur de l'innovation. Si elle fait défaut, les collaborateurs préfèrent « jouer la sécurité » et ne pas s'exposer à la critique. Les innovateurs sont plus vulnérables que ceux qui se contentent de respecter les processus existants. Cette vulnérabilité

111. Un défi que le logiciel IpOp Tool™ relève efficacement, puisqu'il permet précisément à la direction de savoir tout ce qui se passe en matière d'innovation.
112. Pinchot Gifford III, *Intrapreneuring*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1985.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

subsiste tant que l'innovation ne s'est pas matérialisée par un succès. Jusque-là, les innovateurs ont besoin d'être sécurisés.

Institutionnaliser l'innovation requiert une approche cohérente et intégrée. Le management par les opportunités* (MpOp), qui décrit les conditions requises pour la rendre possible, repose sur quatre piliers :

1. une volonté réelle et sincère de la direction de promouvoir l'innovation à tous les niveaux de l'organisation – et pas seulement à celui des « têtes pensantes » ;
2. la motivation des collaborateurs à innover, tout en y trouvant leur compte ;
3. l'existence de conditions-cadres soutenant l'intrapreneuriat (formation des collaborateurs, outils de l'intelligence concurrentielle et instruments de gestion de l'innovation) ;
4. la mise à disposition d'outils offrant aux collaborateurs qui veulent développer leurs idées la possibilité de les mettre en œuvre (le modèle IpOp par exemple).

Des livres entiers ont été consacrés à chacun des trois premiers piliers, je me limiterai ici à quelques réflexions sur ce sujet. Je me concentrerai sur le quatrième pilier et sur les instruments de gestion du troisième.

1er pilier : l'engagement de la direction

Les dirigeants, à tous les niveaux de l'organisation, doivent véritablement s'impliquer en matière d'innovation et éviter le syndrome du NIH. Sinon, leurs subordonnés ne prendront pas le risque d'essayer quelque chose de nouveau, préférant jouer la sécurité et rester à l'écart de l'innovation. Cependant, s'impliquer en matière d'innovation ne suffit pas. La direction, en particulier générale, doit non seulement accueillir les idées de tous les collaborateurs, mais aussi s'assurer que tout le monde joue le jeu à tous les niveaux. Si les salariés ont l'impression que leurs idées ne sont pas les bienvenues en haut lieu, ou que le syndrome NIH fait son apparition, ils cesseront automatiquement de proposer de nouvelles idées. C'est un cercle vicieux, car les seules idées mises en œuvre sont celles de la direction

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

et de l'encadrement. Ses membres pensent alors être indispensables, ce qui flatte fortement leur *ego*.

Les dirigeants qui ont confiance en eux ne se sentent pas menacés par l'innovation. Ils ont compris que l'exploitation de l'intelligence et des qualités de leurs équipes était un excellent moyen de faire progresser leur propre carrière. La direction a donc la responsabilité de ne récompenser et de ne promouvoir que ceux qui ne se sentent pas menacés par l'innovation. Faire émerger de futurs dirigeants, c'est-à-dire encourager chacun à montrer ce dont il est capable, devrait relever du cahier des charges de n'importe quel cadre.

Les dirigeants doivent encourager l'innovation « tous azimuts » pour prouver qu'elle est l'affaire de chacun. Soutenir l'innovation non technologique comme technologique est une manière évidente de faire passer le message. Les collaborateurs tirent en effet leurs propres conclusions : si la direction alloue uniquement des ressources à la R&D (qui ne s'occupe généralement que de l'innovation technologique), elle décourage automatiquement l'innovation non technologique. Une attitude appropriée est essentielle pour faire passer le message et obtenir des résultats.

Une culture d'entreprise valorisant la fierté et l'identification encourage les innovateurs. Si ces derniers n'éprouvent aucune fierté à créer des avantages concurrentiels, l'entreprise aura peu de chances de survie à long terme. Il est du devoir de la direction d'identifier la contribution réelle des collaborateurs au succès, car la reconnaissance est pour eux une source essentielle de motivation. D'autres facteurs culturels et comportementaux peuvent bien sûr influencer l'envie d'innover. Notre but n'est pas de les aborder, car ils sont abondamment traités par la littérature consacrée au leadership et à l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise.

Les dirigeants donnent le ton. Leur attitude, leur comportement, leur personnalité et leur « style » dictent la culture d'entreprise. L'exemple qu'ils donnent influe donc directement sur la capacité d'innovation de leurs collaborateurs. Nous avons tous vu comment l'arrivée d'un nouveau manager avec la bonne attitude pouvait stimuler des collaborateurs peu enclins à faire montre de motivation.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Nous avons aussi vu des collaborateurs très engagés perdre leur motivation sous la férule d'un chef directif obsédé par le contrôle…

Les dirigeants jouent un rôle essentiel dans le domaine de l'innovation. Tout dépend donc de l'attitude du patron. Même si les trois autres piliers sont en place, il ne peut se produire grand-chose sans un engagement de la direction. En effet, aucun système de gestion ne peut à long terme fournir constamment les meilleurs résultats en termes d'innovation si le chef n'est pas véritablement engagé. C'est probablement plus une question théorique, car en général un patron avec une attitude négative ne mettra pas les trois autres piliers en place. Donc, logiquement, on peut se demander si les organisations insuffisamment innovantes ont une équipe dirigeante vraiment adéquate.

La mesure du niveau d'innovation d'une organisation devrait être un indicateur de la performance des dirigeants. Ces derniers peuvent-ils ignorer que l'innovation est un ingrédient essentiel pour sécuriser l'avenir ? On peut d'ailleurs se demander si les chefs d'entreprise qui se comportent comme de simples administrateurs de ressources* pour réaliser des objectifs* à court terme, sans soutenir l'innovation, font réellement leur travail…

2e pilier : la motivation des collaborateurs à innover

L'art de mobiliser est une composante essentielle du leadership. Si les collaborateurs ne sont pas motivés, ils ne feront aucun effort au-delà du minimum requis pour conserver leur emploi. L'innovation est malheureusement souvent considérée comme spéciale, parce qu'elle requiert effectivement un plus grand engagement de la part de son initiateur. Or cet engagement devrait justement être la norme. Cela reste cependant encore rare dans les grandes organisations.

Le « que vais-je en retirer ? » est le filtre utilisé par les collaborateurs pour décider s'ils donneront le meilleur d'eux-mêmes. Ils le feront s'ils savent qu'ils pourront concrètement profiter des avantages résultant de leur capacité à innover. Parmi ces « bénéfices », nous pouvons citer (de manière non nécessairement cumulative) :

- la fierté ;
- une promotion ;

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

- un nouveau titre ;
- une liberté accrue ;
- de nouvelles responsabilités ;
- la mise à disposition d'un budget discrétionnaire ;
- l'allocation de ressources plus importantes ;
- une augmentation du temps libre pour explorer de nouvelles idées ;
- l'augmentation de la rémunération ou une participation financière au résultat, etc.

Contrairement aux idées reçues, l'argent n'est pas la seule source de motivation, même si c'est un facteur important. En utilisant par analogie les concepts appliqués aux aspirations*, la rémunération est, le plus souvent, un *satisfier**. Lorsqu'ils gagnent assez d'argent pour jouir d'un niveau de vie confortable conforme à leurs attentes, très nombreux sont les innovateurs qui apprécient d'autres formes de reconnaissance. De nombreux fonctionnaires et employés d'organisations à but non lucratif en sont l'illustration : ils sont motivés par un travail bien fait, même si leur rémunération est inférieure à celle du secteur privé. Combiner les diverses formes de reconnaissance (argent inclus) fournit l'incitation la plus stimulante, l'argent n'étant de toute façon pas suffisant pour maintenir la motivation à long terme.

La récompense doit être corrélée avec l'effort fourni et le résultat obtenu. Elle doit également être équitable par rapport aux autres collaborateurs de l'organisation. L'équité est une condition incontournable de la relation de confiance. Quand les employés peuvent montrer ce dont ils sont capables et que leurs efforts sont récompensés en conséquence, ils sont presque irrésistiblement amenés à mieux travailler. La satisfaction au travail, la fierté et le développement personnel sont « boostés » par un système de gratification équitable.

Attendre des employés qu'ils soient spontanément et naturellement motivés n'est pas réaliste. Une approche managériale proactive et bienveillante est nécessaire pour stimuler la motivation.

Le défi des dirigeants est en réalité d'éviter de contribuer à la perte de motivation. Il est en effet rare qu'un collaborateur commence un nouvel emploi avec une faible motivation. Confronté à la

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

réalité désillusionnante de l'organisation, il en vient souvent à perdre son enthousiasme. Or il est très difficile de réanimer une motivation qui a pris un coup dans l'aile. Il vaudrait de ce fait mieux former les cadres à la « non-démotivation » plutôt qu'à la « motivation », celle-ci relevant d'un exercice de résurrection !

Les valeurs individuelles doivent être en accord avec celles de l'organisation pour créer des conditions favorisant l'innovation. Des employés qui n'adhèrent pas aux valeurs de leur entreprise seront très probablement moins prêts à faire des efforts pour assurer son succès. Au contraire, si les valeurs de leur employeur sont les leurs, ils se sentiront investis d'une mission* porteuse de sens.

Lors du recrutement de collaborateurs, il faudrait donc vérifier l'alignement de leurs valeurs avec celles de l'entreprise. C'est une question délicate, car certains considèrent que les valeurs relèvent du domaine personnel et qu'une telle vérification est discriminatoire. Cependant, en l'absence de vérification et si les valeurs ne sont pas alignées, tant l'organisation que l'individu pâtiront du conflit qui en résultera.

Les candidats sont aussi tenus de vérifier, si possible, dans quelle mesure l'entreprise auprès de laquelle ils postulent a des valeurs compatibles avec les leurs. Une telle vérification, quand elle est possible, contribuera à la satisfaction de l'employé. La vérification ne devrait pas relever de la seule responsabilité du recruteur, car en cas d'alignement insuffisant, l'employé payera un prix plus cher. La vérification des valeurs devrait donc être de la responsabilité des deux parties.

3e pilier : les conditions-cadres pour soutenir l'entrepreneuriat

Le leadership et la motivation ne suffisent pas : l'organisation doit également mettre en place des conditions-cadres favorisant l'innovation. L'existence d'un environnement favorable indique aux collaborateurs que la direction tient réellement à stimuler l'innovation : si ce n'était pas le cas, pourquoi se donnerait-elle la peine de mettre en place de telles conditions ?

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les conditions structurelles peuvent soit encourager l'innovation, soit devenir des obstacles. L'existence d'un « centre de l'innovation »[113] qui peut fournir des ressources, accompagner les porteurs de projets ou leur donner des conseils est l'une des mesures favorisant un meilleur environnement intrapreneurial. Le fait d'encourager les cadres supérieurs à conseiller ou à parrainer des équipes intrapreneuriales est un autre facteur structurel susceptible d'influencer favorablement le processus. La nomination d'un « champion de l'innovation » est également essentielle pour encourager l'innovation. La mise en place d'un système de contrôle, la bureaucratie ou le manque d'accès à l'information et aux ressources* sont en revanche des freins.

Nous l'avons vu, la manière dont une organisation reconnaît et récompense les comportements intrapreneuriaux a un énorme impact sur les futurs innovateurs. L'improvisation pourrait avoir dans ce domaine un effet dévastateur, car seule une approche cohérente et structurée peut garantir un traitement équitable pour tous. Mettre en œuvre un programme de récompenses bien pensé est donc primordial. Ces récompenses ne sont pas nécessairement de nature financière.

Mettre à disposition des employés le logiciel IpOp Tools™ est, par exemple, une autre mesure structurelle efficace qui peut aider le processus d'innovation. Le simple fait de mettre à disposition des collaborateurs un tel logiciel montre combien la direction tient à l'innovation, et combien elle a foi dans le potentiel de son personnel. Sinon, pourquoi dépenserait-elle de l'argent et ferait-elle l'effort de former les gens à utiliser le modèle IpOp ?

L'accès aux informations pertinentes est un élément critique pour l'innovation. En effet, sans information correcte, il est très difficile de prendre les bonnes décisions. De plus, il est essentiel de s'informer le mieux possible, afin de savoir ce qui existe déjà sur le marché. Il est donc important que l'organisation facilite l'accès à l'information utile, qu'elle soit interne ou externe. En raison de la quantité phénoménale de données qui peuvent aujourd'hui être consultées, le défi

113. *Innovation hub.*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

consiste à trouver rapidement l'information recherchée. Dépenser des ressources* pour développer un « nouveau produit » qui existe en réalité déjà sur le marché, peut s'avérer très coûteux. Malgré ce qu'on peut penser, cela s'est déjà produit plusieurs fois. Les outils de l'intelligence économique et concurrentielle sont heureusement disponibles pour relever ce défi et doivent être généralisés.

Négliger la dimension de l'information serait une énorme erreur de la part de la direction. Je ne peux insister assez sur le fait que pour innover, on doit pouvoir accéder à l'information décisionnelle (*business intelligence*) pertinente et s'assurer que l'information interne n'est pas divulguée à la concurrence. Des outils de *Knowledge Management* sont les bienvenus dès lors qu'ils contribuent réellement au partage d'informations. La gestion de l'information suppose aussi de gérer la confidentialité sans étouffer l'innovation.

L'identification des tendances, tant internes qu'externes, est aussi très utile. Elle peut fournir des avantages concurrentiels substantiels. Les veilles (pas seulement technologiques) font donc partie intrinsèquement du processus d'innovation. En détectant des souffrances/besoins/désirs* non satisfaits, on identifie des opportunités*.

L'interprétation des informations est aussi importante que leur recherche. Face à la même information, les interprétations peuvent différer en fonction de l'état émotionnel de celui qui l'analyse, de l'historique, du contexte, des attentes, des aspirations personnelles, etc.

Les conditions-cadres sont un élément important de la recherche et de la littérature sur l'intrapreneuriat. De nombreux experts et auteurs de l'intrapreneuriat ont mis l'accent sur les conditions les plus favorables à l'accroissement du niveau d'innovation et du dynamisme d'une organisation. J'encourage les lecteurs à chercher dans la littérature de l'intrapreneuriat des pratiques d'excellence sur les aspects environnementaux de l'innovation dans les organisations de tailles moyenne et plus grande.

Cependant, les conditions structurelles ne suffisent pas (malgré la croyance commune selon laquelle « de bons systèmes peuvent réparer n'importe quoi »). L'innovation résultant de l'acti-

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

vité humaine, le « système » a besoin d'un niveau de contribution humaine. Comment amener les gens à contribuer est expliqué dans les passages sur le leadership et la motivation ci-dessus.

4e pilier : mettre à disposition une boîte à outils et une éducation intrapreneuriale

Guider les personnes engagées sur la route de l'innovation rend le voyage plus confortable et moins risqué. Quand les collaborateurs savent comment procéder, ils sont beaucoup plus susceptibles d'agir que s'ils ne sont pas sûrs d'eux et ignorent le processus le plus approprié. Accompagner les collaborateurs lors du processus d'innovation est un excellent moyen de les rendre plus autonomes.

L'existence d'un processus comme le modèle IpOp facilite le passage à l'acte. Le fait de savoir par où commencer quand ils ont une idée intéressante incite les porteurs de projet à aller de l'avant. Après une séance de formation au modèle IpOp, entre 33 et 56 %[114] (selon les organisations) des participants ont exprimé l'envie d'innover. Cela montre bien que si vous donnez un marteau à quelqu'un, il voit des clous partout !

Lorsque le processus aboutit à une validation, il augmente *de facto* la confiance des collaborateurs. Enseigner le processus aux collaborateurs est une manière efficace d'expliciter le fait qu'ils ont réellement l'autorisation d'innover. Ce devrait être une condition-cadre.

De bons outils ne donnent pas forcément de bons résultats, d'où la nécessité de former les collaborateurs. Une utilisation correcte des outils mis à disposition est essentielle, sinon ils peuvent devenir contre-productifs, voire dangereux. Une perceuse dans les mains d'un menuisier peut faire des merveilles, mais dans celles d'un marin inexpérimenté, elle risque de faire couler le bateau. Il est important de former les collaborateurs à la bonne utilisation des outils qui leur sont proposés.

L'innovation est rarement solitaire. L'expérience a montré qu'en matière d'innovation, les équipes aboutissent généralement à de meilleurs résultats que les individus, notamment en raison du caractère

114. Voir plus loin « Les avantages du management par les opportunités ».

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

pluridisciplinaire de nombreux projets. Une innovation réussie suppose donc presque toujours l'implication de différentes parties de l'organisation et nécessite des activités transversales ainsi que de la coopération. La question majeure est donc de savoir comment empêcher les « comportements territoriaux », qui entravent la coopération horizontale.

Les comportements territoriaux sont généralement déclenchés par la peur. Celle de l'inconnu et celle d'être mis au défi empêchent d'être réceptif. La peur et l'ignorance sont donc étroitement liées. Augmenter la confiance en soi des collaborateurs et les préparer à saisir les opportunités est un bon moyen d'atténuer ces mécanismes de défense.

L'ignorance de la marche à suivre pour saisir une opportunité*, combinée à la crainte de l'inconnu, est un facteur de blocage classique. Beaucoup de collaborateurs renoncent à exploiter une idée simplement parce qu'ils ne savent pas comment s'y prendre ou par peur d'oublier la prise en compte d'un paramètre. Ils se contentent d'avoir eu l'idée et évitent ainsi l'humiliation d'un refus ou d'un échec.

La formation à l'intrapreneuriat est le meilleur remède contre la crainte et l'ignorance. Les collaborateurs qui ont une compréhension plus holistique des affaires deviennent beaucoup moins « territoriaux ». Pour fournir cette « vue de généraliste », les MBA sont très efficaces. Néanmoins, ils exigent beaucoup de temps et il est impossible que chaque employé en suive un : il faut donc assurer à ceux qui ne peuvent y avoir accès une formation de généraliste. Le programme de formation AgilityBooster/MicroMBA MB™[115] a ainsi donné des résultats spectaculaires dans chaque organisation où il a été enseigné[116]. Il démontre que l'éducation (incluant le modèle IpOp) mêlé à la promotion de la coopération transversale encourage clairement les gens à innover[117].

115. www.MicroMBA.org
116. Nestlé, Sanofi-Aventis, Microsoft, banques, groupes industriels et entités à but non lucratif (dont des hôpitaux).
117. Voir l'article de Werner Bauer, lorsqu'il était *Chief Technology Officer* de Nestlé, où il décrit l'effet de Micro MBA sur la R&D de Nestlé.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

La formation à l'intrapreneuriat, destinée aux cadres intermédiaires, devrait inclure des sujets tels que la vente, les relations publiques et la communication, la comptabilité, l'analyse financière, les techniques de négociation, le leadership, l'intelligence économique, la gestion d'équipe, le modèle IpOp, les techniques de présentation, le droit, la gestion du stress, etc. L'objectif n'est pas de former des spécialistes, mais plutôt de sensibiliser les participants aux principes fondamentaux, en leur donnant un cadre de référence ainsi que le vocabulaire approprié pour communiquer avec les experts. Même s'ils n'acquièrent pas la maîtrise des outils présentés, les participants savent au moins qu'ils existent et auront la possibilité d'approfondir, dans le cadre de séminaires complémentaires plus poussés, les sujets qui leur semblent particulièrement pertinents.

La formation à l'intrapreneuriat devrait élargir l'horizon des participants en les amenant à prendre du recul par rapport à leur spécialité. Un expert en matière de gestion de portefeuilles au sein d'une banque peut ainsi comprendre qu'en ayant recours aux outils de relations publiques et de communication, il peut améliorer la visibilité de son service, tant sur les plans interne qu'externe. Non seulement cette opération valorisera son équipe, mais elle facilitera vraisemblablement le travail des chargés de clientèle de la banque en question.

L'éducation à l'intrapreneuriat a aussi un impact sur la culture de l'entreprise. C'est une manière très efficace de faire passer des messages d'ordre culturel à un groupe. Ceux-ci incluent des dimensions telles que l'éthique en affaires, la solidarité, l'esprit intrapreneurial, la responsabilité sociale, etc., qui sont difficilement enseignées par la formation professionnelle traditionnelle, proposée dans des catalogues[118] (celle-ci se focalise généralement sur l'acquisition de compétences). Comme les participants viennent de différents services de l'organisation, ils apprennent également à travailler ensemble et à « réseauter », ce qui est un élément clé de l'innovation.

118. Le « catalogue de formation » représente l'offre des sessions de formation disponibles dans une grande organisation pour les collaborateurs qui veulent acquérir des compétences. Ceux-ci choisissent dans un menu les compétences dont ils ont besoin, mais il n'y a habituellement aucun lien entre les différentes sessions de formation. Les participants doivent donc faire eux-mêmes le lien éventuel entre les différentes compétences acquises.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Grâce à la formation à l'intrepreneuriat, il est possible de développer la collaboration transversale. Lorsque la coopération inter-services existe, elle encourage généralement les collaborateurs à innover en combinant les diverses ressources de l'organisation, tout en contribuant à changer la culture de l'entreprise. Quand un ingénieur et un spécialiste du marketing comprennent parfaitement ce que font l'un et l'autre et comment, ils sont plus à même de trouver des synergies entre eux.

Il est également recommandé de donner aux cadres les moyens d'encadrer l'innovation, notamment avec un logiciel[119], pour éviter que la peur de perdre le contrôle ne les amène à étouffer les tentatives. À partir du moment où les choses sont maîtrisées, le niveau de la menace baisse considérablement et la réceptivité à l'innovation augmente.

Pour « capitaliser » l'expérience accumulée en matière d'innovation, il est souhaitable de mettre en place une gestion du savoir. C'est une condition indispensable pour éviter de refaire les mêmes erreurs ou de réinventer la roue. Or les outils de gestion du savoir sont souvent vécus comme une contrainte* par les utilisateurs, qui sont assez réticents à alimenter la base de données. Il faut donc leur montrer les bénéfices qu'ils pourront tirer de cet outil sur le plan personnel[120].

La formule des 5 P pour l'autonomisation

La simple formule des 5 P pour l'autonomisation[121] fonctionne à merveille pour promouvoir l'innovation au sein des organisations :

- un leader Passionné,
- + la Permission d'innover et de prendre des initiatives,
- + la Protection (en cas d'échec),
- + un Processus pour passer de l'idée à l'action avec succès,
- = Performance Puissante (par des personnes autonomes).

119. Comme le fait par exemple le logiciel IpOp Tools™.
120. *Ibid.*
121. Inspiré des 3 P de l'analyse transactionnelle : permission + protection = pouvoir.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Un leader passionné va motiver les collaborateurs à être proactifs. La passion est contagieuse et stimulera l'équipe. Un leader qui n'a pas la passion de la réussite ne va probablement pas motiver ses collaborateurs à chercher constamment des occasions de mieux travailler.

Les dirigeants doivent donner l'autorisation d'innover, qui constitue elle-même un encouragement à agir. Indiquer clairement que l'innovation est encouragée est évidemment un bon point de départ, mais toutes les composantes du MpOp décrites plus haut contribuent à convaincre que le message du souhait d'innovation de la direction est réel. Cette autorisation ne doit pas être une simple question de forme ; et l'attitude au quotidien du responsable sera essentielle pour soutenir ou affaiblir la permission donnée.

Un leader doit protéger ceux qui innovent. En raison de la possibilité d'un échec, l'innovateur prend un risque personnel pour sa carrière. Les innovations déclenchent souvent une réaction immunitaire de l'organisation qui peut être un obstacle éliminatoire. Les dirigeants doivent donc assurer la « couverture aérienne » pour protéger les innovateurs en cas d'échec d'une initiative légitime.

Un processus d'innovation avec une feuille de route claire est nécessaire pour guider ceux qui ont une idée. En l'absence d'un tel processus mettant l'accent sur les nouvelles innovations ascendantes, les employés ne savent pas comment faire passer leurs idées. Fournir un processus non seulement les aide à faire mûrir et à vendre leur idée, mais aussi démontre un désir sincère de la direction d'encourager l'innovation. Sinon, elle ne se donnerait pas la peine de fournir un tel processus. Proposer un processus d'innovation ascendante aux collaborateurs démontre clairement que la direction est bienveillante vis-à-vis de l'innovation. Le modèle IpOp a été utilisé avec succès dans nombre de grandes organisations comme processus pour stimuler cette innovation émergente et aussi, d'une manière générale, pour mieux sélectionner les projets.

Lorsque les premiers 4 P sont mis en œuvre, le résultat est un cinquième double P : Puissance et Performance. Les 4 P permettent concrètement aux collaborateurs de devenir proactifs, ce qui se traduit par une performance élevée.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Les avantages du management par les opportunités*

Le MpOp propose une approche complète de l'innovation. En mettant l'accent sur la nécessité de donner aux porteurs de projets un modèle qui leur tienne lieu de guide durant le processus, le MpOp insiste sur l'effet synergique des quatre piliers pour livrer une gestion plus efficace. Même si chaque pilier individuel a des mérites en fournissant des résultats spécifiques, c'est leur combinaison qui aboutit au résultat le plus performant.

Le MpOp correspond à un état d'esprit focalisé sur l'acquisition d'avantages concurrentiels par la saisie d'opportunités. Outre ces avantages concurrentiels, dont profite l'organisation, l'état d'esprit résultant du management par les opportunités* améliore la satisfaction professionnelle des collaborateurs, augmente leur motivation et diminue la rotation du personnel. Ce sont évidemment des avantages concurrentiels indirects.

Le MpOp stimule l'engagement des collaborateurs. C'est l'un des « effets secondaires » qui ont été identifiés après l'introduction du MpOp dans la division Field Marketing d'Oracle. Lancée par Alfonso Di Ianni, le patron de cette division, cette initiative a nettement motivé son équipe après une phase de restructuration qui avait affecté le moral des troupes. Alfonso Di Ianni soutenait clairement l'innovation. Il a mis en œuvre différentes actions visant à motiver ses collaborateurs ainsi qu'un certain nombre de conditions-cadres. Les programmes de formation au modèle IpOp sont venus compléter ce dispositif pour dynamiser, avec succès, le comportement entrepreneurial de son équipe.

Le MpOp donne des résultats mesurables. Bien que nous n'ayons pas implanté chez Oracle les quatre piliers du MpOp avec la même intensité, les résultats suivants ont pu être mesurés :

– 56 % des participants ont, dans les trois mois suivant la formation, lancé de nouveaux projets qu'ils n'auraient pas proposés s'ils n'avaient pas suivi le séminaire IpOp.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

– 87 % des participants ont utilisé, durant les trois mois qui ont suivi le séminaire IpOp, tout ou partie des outils qui y ont été présentés.

Des résultats comparables ont été obtenus dans d'autres organisations, même si aucune mesure systématique n'a été faite. *A contrario*, aucun signe n'a montré que l'introduction du MpOp ait abouti à des résultats décevants.

Dans la division Field Marketing d'Oracle, où le modèle IpOp a été enseigné pour une série de petites actions et de sessions de formation, les actions suivantes ont également été entreprises par la direction :

- expression claire d'un engagement de soutien envers les innovateurs de la part du vice-président de la division ;
- développement de la motivation grâce aux différentes approches ;
- introduction d'un certain nombre de conditions structurelles.

L'enseignement de l'intrapreneuriat ne faisait pas partie du contrat, car le groupe cible avait déjà eu accès aux informations pertinentes et avait suffisamment le sens des affaires. Cela prouve que même l'introduction partielle du MpOp peut fournir de bons résultats, tandis que sa mise en œuvre complète sera évidemment encore plus efficace.

Le MpOp promeut l'innovation « émergente », celle dont l'initiative revient à la base et pas uniquement à la direction. C'est une différence importante par rapport aux programmes traditionnels de gestion du changement, qui s'appuient généralement sur une démarche « du haut vers le bas ». En effet, la décision de procéder à un changement est prise en haut de la pyramide et le but de l'exercice consiste à essayer de convaincre la base d'y adhérer. Avec le MpOp, c'est l'inverse qui se produit, dans la mesure où l'autonomisation des collaborateurs les amène à proposer des projets déjà très bien analysés aux dirigeants. Ces derniers n'ont plus qu'à les évaluer pour décider de leur mise en œuvre éventuelle.

Le management par les opportunités* favorise la gestion du changement. Puisqu'il encourage tous les collaborateurs à se comporter

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

en chasseurs d'opportunités*, ils deviennent *de facto* des agents du changement. Pour en tirer le meilleur parti, il faut évidemment clarifier la finalité de la mission* de l'organisation ainsi que les axes stratégiques retenus. Cette transparence de l'intention des dirigeants conduit les collaborateurs à filtrer leurs idées pour ne proposer que des initiatives qui sont alignées avec la stratégie de la direction.

Le MpOp réduit le niveau de stress au sein des organisations. Comme il s'agit d'une vraie démarche d'autonomisation, les collaborateurs ont davantage de contrôle sur leur travail. Or le manque de contrôle et de pouvoir de décision est une source réelle de stress. Lorsque les collaborateurs ont à exécuter des décisions qui leur sont imposées, ils éprouvent un sentiment d'impuissance et ont l'impression de subir une contrainte ; ils se sentent stressés. En responsabilisant les collaborateurs, le MpOp contribue donc très nettement à réduire leur stress.

Le MpOp convient particulièrement à ceux qui donnent la priorité au côté droit du compte de pertes et profits, réservé aux revenus (le côté gauche concerne les dépenses). Il s'agit donc de ceux qui s'intéressent prioritairement aux moyens d'augmenter les produits, même si certaines innovations permettent de réduire les coûts. Il n'y a pas de limite à l'augmentation des produits, alors que la réduction des coûts est évidemment condamnée à ne pas dépasser un certain plancher.

Le MpOp complète les autres pratiques de management. Rien n'empêche de mettre en œuvre le MpOp comme complément au management par objectif (MBO). Le MpOp se concentre sur l'innovation proactive, ce qui est bien sûr compatible avec d'autres approches managériales. Il n'y a théoriquement aucune objection à introduire le MpOp dans une organisation pour autant qu'elle soit prête à mettre en œuvre les quatre piliers. C'est essentiellement une question de compatibilité avec la culture de l'organisation. Il n'y a en théorie aucune raison qu'il ne soit pas introduit dans toutes les organisations.

Le MpOp requiert de la direction avant tout un réel engagement soutenant l'innovation et l'autonomisation. C'est le premier pilier,

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

mais aussi le premier obstacle. Il n'y a pas suffisamment de dirigeants prêts à rendre leurs collaborateurs autonomes et à les encourager à innover. Cela est vraisemblablement dû à la force de l'inertie et de la crainte du changement, au NIH, etc. Ce manque d'engagement des dirigeants mériterait d'être exploré…

Le logiciel IpOp Tools™ offre un système de surveillance valorisant l'innovation, qui permet d'atténuer la résistance de la direction générale à promouvoir le management par l'opportunité*. Comme le logiciel permet un monitoring très fin de l'activité intrapreneuriale des collaborateurs, il sécurise la direction en augmentant son niveau de contrôle.

Dans un environnement en constante évolution, les éventuels P-DG réticents doivent comprendre que l'innovation est indispensable s'ils veulent rester dans la course. Si une activité de service comme le taxi, en apparence peu exposée au risque d'innovation, a été laminée par des challengers comme Uber, il est très évident qu'aucune activité n'est à l'abri. Pour éviter l'arrêt de mort résultant de la passivité face à l'innovation des concurrents présents ou futurs, le seul salut envisageable est la proactivité. Celle-ci passe par la mobilisation de toutes les forces vives (l'intelligence distribuée) de chaque organisation et pas seulement par la capacité d'innovation des dirigeants.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Copyright © 2016 Eyrolles.

Conclusion

Même si certains ont dans ce domaine plus de facilités que d'autres, saisir des opportunités* est à la portée de tous, à condition de savoir comment procéder. L'intérêt d'un processus comme le modèle IpOp est de donner un cadre de référence ainsi qu'une marche à suivre. Celle-ci oblige à se poser un certain nombre de questions clés pour éviter les regrets *a posteriori*.

Ceux qui savent spontanément comment s'y prendre ont, d'une manière ou d'une autre, intériorisé un processus de saisie des opportunités*. C'est en les observant que la modélisation du processus IpOp a été possible, pour le bénéfice de ceux qui apprécient d'avoir une démarche plus structurée et qui ne font pas entièrement confiance à leur intuition.

Le modèle IpOp fait appel d'une manière générale à des composantes assez simples et déjà connues. Son originalité tient aux liens établis entre ces composantes ainsi qu'à l'identification très amont des inconnues*. La compréhension de ces liens favorise la maturation holistique du projet tandis que l'inventaire des inconnues* permet d'appréhender l'effort requis pour les réduire.

Le recours à un modèle guidant le processus de l'innovation ne devrait pas réduire la part réservée à la créativité et à l'imagination. Le fait d'être créatif ne dispense pas de faire preuve de rigueur dans la réflexion visant à augmenter ses chances de succès. Les architectes sont ainsi très créatifs sans que cela les exonère d'être rigoureux dans

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

la construction des bâtiments qu'ils conçoivent. Rigueur et créativité ne s'excluent pas l'une l'autre, elles se soutiennent au contraire mutuellement.

La tentation du porteur de projet est de « foncer », en se fiant à son intuition. Même si l'analogie est un peu exagérée, nous pourrions le comparer à un pilote d'avion qui se fierait à son intuition pour décoller, voler et atterrir : la capacité d'improvisation, la créativité spontanée et le manque de préparation ne sont pas particulièrement rassurants pour les passagers de l'avion et, au même titre, pour les investisseurs et les autres parties prenantes* du projet.

Le recours à un processus gérant l'innovation n'est pas seulement réservé aux porteurs de projets. Les organisations ont aussi les moyens de mettre en place les conditions institutionnelles favorisant l'innovation maîtrisée en leur sein. Les quatre piliers du management par les opportunités* leur permettent de dynamiser la recherche d'avantages concurrentiels*.

L'art de saisir les opportunités* concerne donc autant les individus que les organisations. Il leur appartient toutefois de faire l'effort de les saisir. Dans un monde qui évolue si rapidement et où l'innovation est synonyme de survie, tout espoir n'est donc pas perdu…

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Autres lectures suggérées

Outre les ouvrages mentionnés dans le texte, je recommande la sélection suivante (en français ou en anglais) :

Bauer, Werner, *A New Approach to Innovation at Nestlé R&D*. Thunderbird International Business Review, dec. 2013. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21599/abstract

Carsrud, A., Brännback, M. E., *Entrepreneurship,* Greenwood Press, 2007.

Chesbrough, H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology,* Harvard Business School Press, 2003.

Cooper, R. G., *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch,* Basic Books, 3e éd., 2001.

Gumpert, D. E., *Burn Your Business Plan!: What Investors Really Want from Entrepreneurs*, Lauson Publishing, 2002.

Heath, C., Heath, D., *Ces idées qui collent – Pourquoi certaines idées survivent quand d'autres meurent ?*, Pearson, 2007.

Katz, J. A., Green, R. P., *Entrepreneurial Small Business,* McGraw Hill Higher Education, 2011.

Kawasaki, G., *L'Art de se lancer 2.0 : le guide tout-terrain pour tout entrepreneur,* Diateino, 2015.

Kim, W. C., Mauborgne, R., *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques,* Pearson, 2015.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Leifer, R. *et al.*, *Radical Innovation,* Harvard Business School Press, 2000.

McKnight, T. K., *Will It Fly ? How to Know if Your New Business Idea Has Wings… Before You Take the Leap*, FT Press, 2003.

Mullins, J., *The New Business Road Test: What entrepreneurs and executives should do* before *writing a business plan*, FT Press, 2004.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., *La Méthode Value Proposition Design*, Pearson Education, 2015.

Pinchot, G., Pellman, R., *Intrapreneuring in Action*, Berret-Koehler Publishers, 1999.

Pinchot, G., *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, HarperCollins Publishers, 1985.

Trías de Bes, F., Kotler, P., *Winning at Innovation. The A-to-F Model*, Palgrave MacMillan, 2011.

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Glossaire

Histoire

Du pouvoir des mots

Un mari rentre chez lui à 4 heures du matin. Il explique à sa femme à moitié endormie qu'il rentre du bureau. Elle lui répond : « Oui, Superman ! »

Il ajoute qu'il était tellement absorbé par son travail qu'il n'a pas vu le temps passer. Elle lui répond : « Je comprends, Superman ! »

Il explique enfin que quand il a finalement regardé sa montre, il était trop tard pour lui téléphoner sans la réveiller. Elle lui répond : « Bien sûr, Superman ! »

Soulagé d'avoir pu se justifier, il lui demande quand même :

« Mais pourquoi m'appelles-tu Superman ?

— Parce qu'il n'y a que Superman et toi qui portez votre slip par-dessus votre pantalon ! »

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Expression	Définition	Anglais
Accélérateur	Facteur* positif qui peut contribuer au succès du projet	*Booster*
Action tactique	Action concrète, composante du plan d'action, visant à réaliser la définition du succès* ou à obtenir de l'information pour réduire une inconnue*	*Tactical move*
Alternative	Autre prestation ou prestataire que le client* pourrait solliciter pour satisfaire tout ou partie des SBD* ciblés par la solution proposée	*Alternative*
Aspiration	Attente des parties prenantes* qu'elles souhaitent voir satisfaite	*Aspiration*
Autonomisation	Fait d'autoriser les collaborateurs à prendre des initiatives	*Empowerment*
Avantage concurrentiel	Caractéristique difficile à imiter qui permet de mieux satisfaire le ou les clients* que les concurrents	*Competitive advantage*
Barrière à l'entrée	Obstacle particulièrement difficile à surmonter, qui est souvent délibérément mis en place pour limiter la concurrence	*Barrier to entry*
Benchmarking	Voir *Benchmarking* client* et *Benchmarking* investisseur*	*Benchmarking*
Benchmarking client	Comparaison de la performance relative de chaque alternative* par rapport à chaque critère de décision client* (CDC) ciblé	*Customer Benchmarking*
Benchmarking investisseur	Comparaison de la performance relative de chaque variante* par rapport à chaque critère de décision investisseur* (CDI) ciblé	*Investor Benchmarking*
Chaîne d'activités	Ensemble des activités qu'il faut mettre en œuvre pour livrer une prestation totalement satisfaisante aux parties prenantes*	*Activity chain*
Client	Partie prenante* qui va consacrer ses propres ressources (argent, temps, attention, etc.) afin de bénéficier de l'expérience client unique* proposée, (à ne pas confondre avec l'investisseur* qui, lui, trouve son compte dans la définition du succès* de l'opportunité*)	*Client*
Concurrent	Une des alternatives* à la disposition du client* pour satisfaire ses SBD*	*Competitor*
Contrainte	Règle incontournable qu'il faut respecter (librement adoptée ou imposée par l'organisation ou même l'environnement externe)	*Constraint*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Expression	Définition	Anglais
Critère de Décision Client (CDC)	Critère que le client utilise pour choisir parmi les différentes alternatives* la prestation susceptible de satisfaire ses souffrances/besoins/désirs*	*Client Decision Criteria (CDC)*
Critère de Décision Investisseur (CDI)	Critère que l'investisseur utilise pour choisir parmi les différentes variantes* possibles permettant d'exploiter l'opportunité* en vue	*Investor Decision Criteria (IDC)*
Décideur	Toute personne détenant un pouvoir de décision susceptible d'influencer le destin du projet* (investisseur*, chef, dirigeant, etc.)	*Decision maker*
Déclaration d'ECU	Explicitation des caractéristiques de la solution qui assurent une expérience client unique*	*CUE statement*
Déclaration de focus SBD* client	Sélection des SBD* du client* sur lesquels l'opportunité se focalise	*PND Focus*
Définition de l'échec	Tableau indiquant le minimum requis à chaque jalon* pour chaque indicateur clé de l'échec* qui, s'il n'est pas atteint, conduit à l'abandon de l'opportunité*	*Definition of Failure*
Définition du succès	Tableau indiquant la valeur cible de chaque indicateur clé de succès* à chaque jalon* qui, si cette valeur est atteinte, confirmera que le projet est une réussite	*Definition of Success*
Dommage collatéral	Impact d'une action tactique* ou du plan d'action qui affecte négativement une ou plusieurs parties prenantes*	*Collateral Effect*
Dossier d'opportunité	Document présentant de manière succincte (pas plus de quelques pages) les raisons pour lesquelles le projet* mérite d'être réalisé ; il permet notamment de vérifier l'intérêt préalable éventuel d'un investisseur ou d'autres parties prenantes*	*Opportunity Case*
Driver	Aspiration* dont la satisfaction n'a pas de limite supérieure ; plus on peut la satisfaire plus les parties prenantes* concernées seront comblées	*Driver*
ECU	Expérience client unique*	*CUE*
Elevator pitch	Présentation succincte (ne dépassant pas une minute) du projet* visant à capter l'attention du public ciblé	*Elevator pitch*
Entrepreneur	Porteur d'un projet* entrepreneurial	*Entrepreneur*
Entrepreneuriat	Activité entrepreneuriale visant à lancer une start-up	*Entrepreneurship*

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Expression	Définition	Anglais
Envergure	Périmètre (limites) du projet* (géographique, des fonctions, des clients, de la gamme de prestations, etc.)	*Scope*
Expérience client unique	La solution proposée telle que vécue par le client	*Customer unique experience*
Facteur	Paramètre ou événement sur lequel on a généralement peu d'influence, mais qui est susceptible d'avoir un impact (positif ou négatif) sur la possibilité de réaliser la définition du succès* de l'opportunité considérée	*Factor*
Frein	Facteur* qui peut ralentir ou empêcher d'atteindre la définition du succès*	*Hurdle*
Inconnue	Information incomplète ou qui manque dont l'ignorance est susceptible d'affecter les chances de succès du projet*	*Unknown*
Indicateur clé de performance	Indicateur utilisé pour mesurer la performance des moyens mis en œuvre ; il permet de prendre des mesures managériales visant à optimiser la gestion	*Key Performance Indicator (KPI)*
Indicateur clé de l'échec	Indicateur (donc mesurable) utilisé comme critère d'interruption d'un projet*	*Key Indicator of Failure (KIF)*
Indicateur clé de succès (KIS)	Indicateur (donc mesurable) de finalité permettant d'évaluer la réussite du projet*	*Key Indicator of Success (KIS)*
Influenceur	Paramètre qui influence la capacité à livrer la définition du succès et de l'échec* : facteurs* et parties prenantes*	*Influencer*
Intelligence concurrentielle	Méthodes de recherche d'information sur le marché, les produits, les clients*, les concurrents, les SBD*, etc.	*Competitive/ Business intelligence*
Intrapreneur	Porteur d'un projet* intrapreneurial	*Intrapreneur*
Intrapreneuriat	Démarche intrapreneuriale au sein d'une entreprise existante visant à exploiter une opportunité*, lancer un projet innovant ou une initiative au sein d'une organisation	*Intrapreneurship*
Investissement	L'allocation des ressources* nécessaires pour réaliser un plan d'action* (pour réduire des inconnues* ou lancer le projet*) jusqu'à ce que le modèle économique* soit autosuffisant	*Investment*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Expression	Définition	Anglais
Investisseur	Partie prenante* qui a le pouvoir de décider le lancement du projet* ainsi que l'allocation des ressources* nécessaires. Toute personne qui investit sous une forme ou sous une autre dans le projet* : dont le porteur du projet*, l'équipe, des investisseurs externes, le top management ou n'importe quel décideur*	*Investor*
IpOp	Innovation par les opportunités	*IpOp*
Itération	Répétition d'une analyse précédemment effectuée pour l'enrichir des informations acquises entre-temps	*Milestone*
Jalon	Moment clé ou échéance après le lancement du projet* quand un KISs est mesuré pour vérifier le progrès (utilisé dans la définition du succès*)	
Mission	Expression des intentions ou de la finalité que l'entité concernée souhaite concrétiser en mettant en œuvre sa stratégie	*Mission*
Modèle économique	La combinaison de mécanismes qui permettent d'obtenir les ressources* généralement récurrentes pour satisfaire les parties prenantes*	*Economic Model*
Modèle d'effort	La combinaison, pour une envergure* donnée, de la chaîne d'activités* qui sera mobilisée et du modèle économique*	*Effort Model*
Objectif	Valeur attribuée à un indicateur à un moment donné	*Objective*
Obstacle	Facteur* négatif et certain (probabilité de survenance de 100 %)	
Opportunité	Combinaison d'un ou de plusieurs souffrances/besoins/désirs* non satisfaits et d'une solution susceptible de les satisfaire	*Opportunity*
Partie prenante	Personne ou entité à qui le porteur de projet* et son équipe ont des comptes à rendre	*Stakeholder*
PESTEL	Analyse de l'environnement portant sur les facteurs* politiques, économiques, sociaux ou sociologiques, technologiques, environnementaux et légaux	*PESTEL*
Plan B	Plan de réserve au cas où un risque* se concrétiserait, ou si le plan principal ne se déroulait pas comme prévu	*Contingency plan*

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Expression	Définition	Anglais
Plan d'action	Ensemble organisé des actions tactiques* retenues pour réduire des inconnues* ou atteindre la définition du succès*	*Action Plan*
Projet	Exploitation de l'opportunité*	*Project*
Résistance	Ce qu'une ou plusieurs parties prenantes* veulent éviter	*Resistance*
Ressource	Élément nécessaire pour réaliser un plan d'action* (argent, personnes, espaces, équipement, etc.)	*Resource*
Revue IpOp	Une des quatre questions clés que doivent se poser tout décideur et tout porteur de projet* : – y a-t-il un espoir ? – est-ce que l'opportunité en vaut la peine ? – est-ce que les influenceurs susceptibles d'affecter positivement ou négativement la réussite du projet* sont acceptables ? – quels plans d'action permettront de réduire des inconnues et de livrer la définition du succès*, avec quel investissement et par qui ?	*IpOp Review*
Risque	Facteur* négatif dont la réalisation a une probabilité incertaine de concrétisation	*Risk*
Satisfier	Aspiration* pour laquelle il faut juste s'assurer d'atteindre le seuil de satisfaction minimum qui aura été identifié pour donner satisfaction aux parties prenantes* concernées	*Satisfier*
SBD*	Souffrance(s)/Besoin(s)/Désir(s)* que le client* aimerait satisfaire	*PND*
Solution	Prestation (de préférence innovante) permettant de satisfaire le ou les souffrances/besoins/désirs* du client	*Solution*
Souffrance(s)/ Besoin(s)/ Désir(s)	Ce que le client* veut satisfaire et pour lequel il est prêt à consacrer ses propres ressources (argent, temps, attention, etc.)	*Pain/Need/ Desire(s)*
Start-up	Nouvelle entreprise en phase de démarrage, jeune pousse	*Start-up*
SWOT	Analyse stratégique des forces, faiblesses, opportunités et menaces	*SWOT*
Terminator	Indicateur clé d'échec*	*Terminator*
Variante	Autre manière d'exploiter la même opportunité* (par exemple avec une chaîne d'activités* ou un modèle d'affaire* différent)	*Other Way*

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

Remerciements, sources et références

Cet ouvrage n'est pas une présentation encyclopédique prouvant que j'ai lu une centaine de livres et que je viens d'écrire le cent unième intégrant toutes les connaissances précédentes. Je reconnais humblement que je ne peux avoir découvert toutes les bonnes pratiques présentées dans ce livre par moi-même, parce que je ne vis pas dans ma bulle. Au cours des plus de trente ans de ma vie d'entrepreneur et d'intrapreneur j'ai lu de nombreux livres et articles, assisté à un grand nombre de séminaires de formation et de conférences, et traité avec un certain nombre de personnes et d'opportunités de business en temps réel.

Toute cette expérience combinée m'a appris beaucoup de choses, mais je n'ai jamais pris le temps de noter leur source. Le modèle IpOp présenté dans cet ouvrage intégrant tout ce que j'ai appris précédemment, je dois présenter mes excuses aux universitaires, professeurs, écrivains, consultants et autres gourous quand je n'ai pas mentionné la source des concepts développés par d'autres. Je n'ai bien entendu pas l'intention de les plagier pour voler leurs idées. C'est simplement que ma mémoire de praticien devenu par un concours de circonstances professeur d'entreprenariat, qui n'avait jamais pensé qu'il écrirait des livres, est limitée. Quand j'étais seulement homme d'affaires, je n'avais jamais envisagé la possibilité de devenir conférencier, enseignant ou auteur.

Copyright © 2016 Eyrolles.
© Groupe Eyrolles

Comme je trouvais dommage de retarder la publication de cette nouvelle édition et de priver les innovateurs d'un modèle qui pourrait les aider à faire avancer leur projet, j'ai décidé de publier ce livre aussi rapidement que possible, en ne mentionnant que les sources universitaires, les citations et les références dont j'ai pu me souvenir. N'hésitez pas à m'écrire à rc@winning-opportunities.org afin de rendre à César ce qui lui appartient. Je mettrai ainsi à jour les éditions futures en y insérant toutes les sources, citations et autres références reçues dans l'intervalle.

Je dois néanmoins citer Richard E. Schroeder et Raymond P. Kasbarian, qui m'ont inspiré lors d'un atelier d'analyse stratégique qu'ils dirigeaient. Ce sont eux qui m'ont d'abord exposé à certains des concepts présentés dans ce livre : la distinction *driver*/satisfier** et la définition du succès*. J'ai élargi ces notions pour construire le modèle IpOp. Je profite de cette occasion pour les remercier tous deux de m'avoir mis sur la bonne voie.

Je suis aussi reconnaissant à Alfonso Di Ianni, Senior VP chez Oracle, qui, m'ayant demandé de stimuler le comportement entrepreneurial de ses collaborateurs, m'a amené à prendre conscience de la nécessité de modéliser le passage de l'idée à l'action. C'est cette invitation qui a donné naissance au modèle IpOp.

Ma principale contribution est d'avoir explicité dans un modèle l'articulation de tous les paramètres qui doivent être pris en compte dans l'analyse d'un projet. L'architecture du modèle et les liens entre les différents concepts n'ont pas été empruntés à une autre source. Comme je me suis attelé à modéliser l'approche non toujours consciente de ceux qui réussissent quand ils travaillent sur un nouveau projet ou une innovation, le modèle IpOp cristallise leur processus de pensée sous-jacente en une architecture explicite.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé à une session de formation au modèle IpOp, dont les questions difficiles ont contribué à améliorer le modèle et à le mener progressivement à son niveau actuel de développement. Je suis particulièrement reconnaissant à Ian Roberts, CTO de Bühler, qui m'a invité à ajouter

Copyright © 2016 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles

les revues* du modèle IpOp afin de faciliter l'élimination rapide des projets qui ne méritent pas de consommer temps et/ou ressources.

Je suis également très reconnaissant à ma femme, Ellen, et à mes enfants, qui se sont montrés très compréhensifs face à mon manque de présence et de disponibilité alors que je travaillais sur le modèle IpOp. Le lien entre les concepts business et l'humour a certainement été inspiré par les nombreuses histoires drôles que mon père m'a racontées pour illustrer certaines situations liées aux affaires. Les messages qu'il m'a transmis ainsi, outre leur vocation récréative, m'ont aidé à mieux appréhender et mémoriser les différentes situations. C'est la raison pour laquelle je fais abondamment appel à l'humour dans les cours et les conférences que j'anime.

Des remerciements spéciaux vont également à Jerry Katz et à mes aînés, David et Jessica Cohen, qui ont contribué à améliorer le contenu de ce livre. Mes remerciements vont aussi à Géraldine Couget, qui a activement contribué à la mise au point du texte définitif.

© Groupe Eyrolles